



**Erica Bahiense de Albuquerque e Cunha**

**Liderança Autêntica e Criatividade:  
Antecedentes e Efeitos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro  
Março de 2014





**Erica Bahiense de Albuquerque e Cunha**

**Liderança Autêntica e Criatividade:  
Antecedentes e efeitos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Valter de Assis Moreno Jr**  
UERJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 11 de março de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Erica Bahiense de Albuquerque e Cunha**

Graduou-se em Administração de Empresas no Instituto Brasileiro de Mercados e Capitais -Ibmec em 2007 e em Ciências Contábeis na Faculdade Moraes Júnior – Mackenzie Rio em 2009. Pesquisadora das áreas de Liderança, Comportamento Organizacional e Inovação.

#### Ficha Catalográfica

Cunha, Erica Bahiense de Albuquerque e

Liderança Autêntica e Criatividade: Antecedentes e Efeitos/ Erica Bahiense de Albuquerque e Cunha; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2014.

134 f.: il. ;

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Criatividade. 4. Desempenho. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos que contribuíram para a concretização deste trabalho, em especial aqueles que inspiraram a minha criatividade, à Professora Doutora Flávia Cavazotte, minha eterna orientadora, e aos colaboradores da PUC-Rio.



## Resumo

Cunha, Erica Bahiense de Albuquerque e; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança Autêntica e Criatividade: Antecedentes e Efeitos**. Rio de Janeiro, 2014. 134p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo investigou a relação entre o estilo de liderança autêntica, a criatividade e o desempenho na tarefa. A amostra utilizada na pesquisa foi composta por 194 indivíduos, sendo 131 subordinados e 63 gestores. Verificou-se que os líderes autênticos favorecem um ambiente propício para a criatividade e o desempenho individual dos seus seguidores. O estilo de liderança autêntica também teve efeito significativo no *empowerment* psicológico e na potência do grupo. O *empowerment* psicológico configurou-se como um antecedente significativo da criatividade, que, por sua vez, caracterizou-se como um antecedente do desempenho na tarefa. Não foram observados, na amostra analisada, efeitos da potência do grupo nos demais constructos pesquisados. Ainda, foi conduzido um estudo exploratório com o objetivo de averiguar os antecedentes da liderança autêntica e da criatividade no grupo de trabalho. Neste estudo exploratório, verificou-se que os dados demográficos e os fatores de personalidade dos líderes investigados não apresentaram efeitos significativos na liderança autêntica. A criatividade do grupo teve como principal preditor a liderança autêntica. As implicações teóricas, práticas e gerenciais dos resultados encontrados nesta pesquisa são apresentados.

## Palavras-chave

Liderança autêntica; desempenho e criatividade.

## Abstract

Cunha, Erica Bahiense de Albuquerque e; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Authentic Leadership and Creativity: Antecedents and Effects**. Rio de Janeiro, 2014. 134p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study investigated the relationship between authentic leadership, creativity and task performance. The sample size consisted of 194 individuals, with 63 managers and 131 subordinates. It was found that authentic leaders foster an environment conducive to creativity and individual performance of their followers. The authentic leadership style also had significant effect on psychological *empowerment* and group potency. Psychological *empowerment* was configured as a significant antecedent of creativity, which, in turn, was characterized as an antecedent of task performance. No effects of group potency in the other constructs studied were observed in the analyzed sample. Moreover, an exploratory study aiming to investigate the antecedents of authentic leadership and group creativity was conducted. In this exploratory study, it was found that leader's demographics and personality traits investigated showed no significant effects on authentic leadership. Group creativity had as main predictor the authentic leadership style. The theoretical, practical and managerial implications of these findings are presented.

## Keywords

Authentic leadership; performance; creativity.



## Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos	14
1.2. Relevância do Estudo	15
1.3. Estrutura do Estudo	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Liderança	19
2.1.1. Autenticidade	20
2.1.2. Definição de Liderança Autêntica	21
2.2. Criatividade	24
2.2.1. Definição de Criatividade	25
2.2.2. Os Componentes da Criatividade	26
2.2.3. Fatores Contextuais	28
2.3. Desempenho	39
2.3.1. Desempenho, Criatividade e Liderança Autêntica	41
2.4. <i>Empowerment</i> Psicológico	46
2.4.1. <i>Empowerment</i> Psicológico, Liderança Autêntica, Desempenho e Criatividade	49
2.5. Eficácia Coletiva e Potência do Grupo	54
2.5.1. Potência do Grupo, Liderança Autêntica, Desempenho e Criatividade	56
3. METODOLOGIA	59
3.1. Modelo da Pesquisa	59
3.2. Tipo de pesquisa	60
3.3. Coleta de dados	61
3.3.1. Escalas	62
3.3.2. Amostra	67

4. ANÁLISE DOS DADOS	70
4.1. Análise Exploratória no nível do grupo de trabalho	78
4.2. Discussão dos Resultados	85
4.2.1. Limitações do Estudo	90
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
5.1. Implicações Teóricas	93
5.2. Implicações Práticas e Gerenciais	95
5.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	97
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
7. APÊNDICE	118

## **Lista de figuras**

Figura 1: Modelo da Pesquisa	59
Figura 2: Modelo com hipóteses validadas	77
Figura 3: Modelo no nível do grupo de trabalho	85

## Lista de tabelas

Tabela 1: Mínimo, máximo, médias e desvios-padrão	69
Tabela 2: Correlações	71
Tabela 3: Regressão hierárquica para <i>empowerment</i> psicológico	73
Tabela 4: Regressão hierárquica para potência do grupo	74
Tabela 5: Regressão hierárquica para criatividade	75
Tabela 6: Regressão hierárquica para desempenho na tarefa	76
Tabela 7: Mínimo, máximo, médias e desvios-padrão (modelo-grupo)	80
Tabela 8: Correlações (nível do grupo)	81
Tabela 9: Regressão hierárquica para liderança autêntica (nível do grupo)	83
Tabela 10: Regressão hierárquica para criatividade do grupo	84

*Algo só é impossível até que alguém duvide  
e resolva provar ao contrário.*

Albert Einstein



# 1

## Introdução

No contexto organizacional, os fatores de competitividade, nos diferentes setores da economia, vêm sendo significativamente alterados, passando a ser intangíveis (LUTHANS, LUTHANS, K.; LUTHANS, B. 2004), diminuindo, portanto, o protagonismo dos fatores de custo e de escala produtiva. Esses fatores intangíveis podem ser entendidos como a capacidade de inovar e de aumentar o valor agregado por meio do *design*, do marketing e dos serviços agregados aos produtos (TEIXEIRA JÚNIOR, MONTANO, FALEIROS, BASTOS, 2012).

Desta forma, tornou-se condição básica de competição a orientação para uma economia voltada para a inovação e, logo, a competição passou a fazer parte de um jogo, no qual vence quem é capaz de gerar as melhores e o maior número de ideias. (AMABILE, KHAIRE, 2008). Nessa linha, as ideias por trás de cada produto e/ou serviço assumem relevância no desempenho das organizações e a capacidade de gerar novas ideias, que possam ser convertidas em aumento de receita para as empresas, tornou-se a principal fonte de vantagem competitiva. Isto é, a organização precisa ser criativa, pois são os processos criativos que dão origem à inovação (ZHANG, BARTOL, 2010).

As novas ideias são desenvolvidas e pensadas por indivíduos que, como quaisquer outros, são influenciados pela cultura organizacional e pelas interações interpessoais, em especial a com seus líderes. Assim, o papel das lideranças organizacionais se configura como um dos principais fatores de promoção da criatividade (GEORGE, 2007; PERRY-SMITH, 2006; ZHOU, SHALLEY, 2003; FONSECA, 2001). Ademais, a liderança desempenha papel-chave no alinhamento entre sistemas organizacionais e comportamentos individuais em torno de uma nova visão (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 2006) e, por conseguinte, no desempenho individual de cada colaborador (SOUZA, MATTOS, SARDINHA e ALVES, 2007).

A liderança pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo leva um grupo de indivíduos a alcançar uma meta comum e envolve três elementos: o líder, os liderados e o contexto (NORTHHOUSE, 2007). Líder e liderados exercem influência mútua, diferenciando-se mais pelo papel que desempenham do que por suas características individuais (GARDNER, J., 1987; KELLEY, 1998). Todavia, o primeiro está em posição privilegiada para influenciar o comportamento dos demais, tendo mais oportunidades para comunicar suas emoções e modelar a afetividade do grupo (SY, CÔTÉ e SAAVEDRA, 2005). Assim, pela ascendência sobre o comportamento dos seguidores, variações no estilo de liderança podem contribuir para estimular o nível de criatividade e de desempenho dos indivíduos e dos grupos de trabalho.

Considerando que um dos desafios críticos da liderança no atual contexto competitivo envolve a capacidade de desenvolver indivíduos e novos líderes capazes de favorecerem um contínuo processo de adaptação e de geração de ideias (GOBBO, 2013), o estudo de liderança voltado para o estilo de liderança autêntica se torna adequado a esse cenário. Isto porque os líderes autênticos são guiados por convicções morais, agem de acordo com seus valores e crenças, têm ciência de suas forças e fraquezas e são capazes de perceber o impacto de sua liderança (WALUMBWA, AVOLIO, GARDNER, WERNISING e PETERSON, 2008; PEUS, WESCHE, STREICHER, BRAUN, FREY, 2012). Ainda, estes líderes encorajam a comunicação, aceitam contribuições de seus grupos de trabalho e fornecem *feedback* construtivo (GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, MAY, WALUMBWA, 2005; AVOLIO, GARDNER, WALUMBWA, MAY, 2004a), contribuindo para que os seguidores tenham um nível elevado de capital psicológico (LUTHANS, AVOLIO, AVEY, NORMAN, 2007; LUTHANS, YOUSSEF, AVOLIO, 2007), sendo mais eficazes, esperançosos, otimistas e resilientes (PETERSON, WALUMBWA, AVOLIO, HANNAH, 2012).

Desta forma, pressupõe-se que os líderes autênticos não se caracterizam como aqueles que levam os subordinados a suprimirem parte da sua identidade, limitando uma fonte valiosa de criatividade, mas sim como aqueles que lideram para que haja criatividade.



## 1.1. Problema de pesquisa e objetivos

*A criatividade deve ser estudada como um fenômeno complexo e sistêmico, resultante de uma rede de relações que organiza os fatores geradores do ato criativo (FITZHERBERT e LEITÃO, 1999, p.115).*

O processo criativo resulta de interações sociais e da influência do contexto de trabalho (MADJAR, OLDHAM, PRATT, 2002). Nessa rede de relações, destaca-se a relação entre líder e seguidores, uma vez que o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade das pessoas (ZHANG, BARTOL, 2010; GONG, HUANG, FARH, 2009; GEORGE, 2007; AMABILE, SCHATZEL, MONETA, KRAMER, 2004; SHALLEY, GILSON, 2004; ZHOU, SHALLEY, 2003). Nesse sentido, o presente estudo busca, nos diferentes contextos das organizações brasileiras, explorar a relação entre líderes e liderados no que tange à criatividade e ao desempenho e, em especial, sob a ótica do estilo de liderança autêntica.

Diante da evidência que os líderes podem afetar a criatividade dos colaboradores, vários estudiosos do tema criatividade têm defendido um olhar mais atento aos estilos de liderança ou aos comportamentos dos líderes que podem fundamentalmente incentivar o trabalho criativo (MUMFORD, SCOTT, GADDIS, STRANGE, 2002; TIERNEY, 2008).

Quanto ao estilo de liderança autêntica, apesar do considerável suporte teórico já existente, poucas foram as pesquisas empíricas conduzidas visando a entender os mecanismos utilizados pelo líder autêntico para influenciar comportamentos efetivos em seus seguidores (WALUMBWA, LUTHANS, AVEY, OKE, 2011). Assim, faz-se necessário investigar se os líderes autênticos promoveriam um melhor nível de desempenho, incluindo o criativo, em seus subordinados, e de que modo esta relação se daria. No caso específico, espera-se que influência da liderança autêntica na criatividade e no desempenhos dos seguidores seja tanto direta quanto indireta, pelo favorecimento do *empowerment* psicológico quanto pela percepção de potência do grupo dos seguidores.

Ainda, observa-se, na literatura sobre liderança, um aumento da demanda por trabalhos que avaliem o papel do contexto organizacional como um fator de impacto nos comportamentos e resultados alcançados pelos líderes (PORTER, McLAUGHLIN, 2006). Avolio (2007) também enfatiza a importância, para o estudo da liderança, da compreensão do contexto onde ela se desenrola. Nesse passo, considerando que a definição de algo ser ou não criativo ocorre dentro de um contexto (GEORGE, 2007; ZHOU, SHALLEY, 2003; CSIKSZENTMIHALY, 1997), o presente estudo contempla controles para o contexto organizacional.

Além do principal objetivo—investigar a relação entre líderes e liderados no que tange à criatividade e ao desempenho - o presente estudo objetiva:

- Verificar a relação do *empowerment* psicológico e da potência do grupo com os três principais constructos estudados: liderança autêntica, criatividade e desempenho;
- Verificar a existência de possíveis diferenças entre o nível individual e o do grupo de trabalho no que tange à dinâmica entre a liderança autêntica e a criatividade.

## 1.2.

### Relevância do estudo

De fato parece que o sucesso das empresas no longo prazo depende de sua capacidade de inovar: de criar produtos, processos e serviços a partir de ideias criativas (THOMPSON, 2003). Ainda, a criatividade dos indivíduos e dos grupos nas organizações tem sido retratada como uma importante fonte propulsora de inovação e de mudança organizacional (BRUNO-FARIA, 2003; PINHEIRO, PINHEIRO, 2006) e, logo, uma das principais fontes de vantagem competitiva na atualidade. Desta forma e em meio a um ambiente cada vez mais turbulento, competitivo e repleto de rápidas mudanças tecnológicas, mais e mais gestores estão percebendo que devem encorajar seus colaboradores a serem mais criativos (SHALLEY e GILSON, 2004).

O estudo sobre criatividade, apesar de remontar a década de 1980 (ZHOU E SHALLEY, 2003), ainda é escasso na América Latina. Os autores Preiss e Strasser (2006) afirmam que:

*[...]uma pesquisa na base de dados internacionais e regionais com o descritor geral criatividade em inglês, português ou espanhol retornou um número remarcavelmente pequeno de estudos conduzidos por pesquisadores latino-americanos na região e similarmente pequeno número de estudos conduzidos por pesquisadores estrangeiros na América Latina e Caribe. (PREISS e STRASSER, 2006, p. 46).*

Na revisão da literatura nacional sobre criatividade, verifica-se também o predomínio de livros “práticos”, com recomendações de como se tornar mais criativo. Quanto aos livros acadêmicos e estudos existentes, geralmente, estes tendem a não refletir a realidade das organizações brasileiras, pois centram sua análise nos resultados de pesquisas realizadas em outros países (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008). Por conseguinte, há uma lacuna de conhecimento brasileiro sobre o tema, bem como a precariedade de conhecimento desenvolvido com base na realidade das empresas brasileiras.

O fato deste estudo também englobar uma análise exploratória no nível do grupo de trabalho, lhe confere um diferencial. Registre-se que foram realizados poucos estudos empíricos com foco na criatividade em grupos de trabalho, uma vez que o estudo sobre criatividade tende a se concentrar nas características individuais (GEORGE, 2007). Ainda, considerando que a criatividade é um fenômeno coletivo (PAULUS, NIJSTAD, 2003), a ausência de estudos no nível do grupo cria um paradoxo, ainda mais quando se considera a maior valorização pelas empresas do trabalho em equipe.

No Brasil, por exemplo, segundo Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008), não foram verificadas quaisquer referências na literatura, entre 1997 e 2006, acerca de pesquisas científicas considerando grupos criativos ou criatividade em grupos. Observou-se apenas o relato de algumas ideias de especialistas, a partir de observações oriundas de suas experiências profissionais.

No modelo de pesquisa proposto, além da criatividade, dois outros principais constructos são estudados: desempenho na tarefa e liderança autêntica.

Quanto ao desempenho, a relevância do seu estudo se evidencia pelo alto interesse da comunidade acadêmica no tema. O desempenho no trabalho é o tópico mais pesquisado na literatura relativa ao gerenciamento de recursos humanos e comportamento organizacional (BANDURA, JOURDEN, 1991; BYCIO, HACKETT, ALVARES, 1990; HAQUE, ALI, 1998).

No que concerne ao estudo da liderança autêntica, também poucos foram os trabalhos científicos publicados sobre o tema, especialmente no cenário nacional. Existe, portanto, a necessidade de compreender melhor as implicações práticas da liderança autêntica no contexto brasileiro (GOBBO, 2013). Outros sim, por se tratar do desenvolvimento de uma teoria relativamente nova, é fundamental fornecer evidências empíricas de sua validade (WALUMBWA *et al.*, 2008; COOPER, SCANDURA, SCHIESHEIM, 2005), uma vez que a quantidade limitada de pesquisas empíricas na área torna difícil a validação do construto (GARDNER, COGLISER, DAVIS e DICKENS, 2011).

Analisar, assim, a relação desses três constructos, em especial o efeito da liderança autêntica sobre o desempenho dos indivíduos no trabalho incluindo o desempenho criativo, representa importante campo de estudo, já que o desempenho constitui variável de grande valor para as organizações. Da mesma forma, é importante verificar a existência de fatores mediadores destas relações que contribuem para o entendimento dos mecanismos utilizados pelo líder autêntico para alavancar o desempenho e a criatividade de seus seguidores.

Este estudo almeja, ainda, gerar conhecimento para embasar as decisões gerenciais. Isto porque, no atual contexto competitivo, a busca pelo melhor desempenho leva as lideranças organizacionais a priorizar engajar, em um grau adequado, as pessoas certas no tempo certo em trabalhos criativos (AMABILE, KHAIRE, 2008) disseminando a criatividade por toda a organização.

Assim, no que tange à prática empresarial, os resultados encontrados neste estudo podem auxiliar as organizações no sentido de desenvolver em seus líderes as competências e características que exercem maior impacto na criatividade e no desempenho dos trabalhadores e das organizações. Além disso, os departamentos de recursos humanos terão mais informações sobre que perfis selecionar para ocupar funções de liderança. Ademais, ao explorar diversas características individuais, de grupos de trabalho e da cultura das organizações, o presente estudo contribui para a identificação de capacidades individuais positivas a serem desenvolvidas em programas corporativos de treinamento com vistas à promoção da criatividade e ao melhor desempenho dos seus colaboradores.

Ante o exposto, a presente pesquisa pretende diminuir a lacuna na literatura científica brasileira, contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático sobre criatividade, desempenho e liderança autêntica de um modo geral, bem como expandir o debate acerca dos temas no Brasil.

### **1.3.**

#### **Estrutura do estudo**

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco principais capítulos. O primeiro introduz o tema e a relevância da pesquisa, apresentando o seu escopo e principais objetivos. O segundo capítulo traz a revisão de literatura dos constructos envolvidos na pesquisa - liderança autêntica, criatividade, desempenho na tarefa, *empowerment* psicológico e potência do grupo. O terceiro consolida as hipóteses a serem testadas e o modelo teórico proposto, bem como detalha a metodologia utilizada. O quarto apresenta os resultados encontrados e as limitações gerais da pesquisa, enquanto, o sexto, último capítulo, apresenta as principais conclusões e implicações teóricas e práticas da pesquisa, além de propor sugestões para pesquisas futuras.



## 2

## Referencial teórico

### 2.1.

### Liderança

A liderança se constitui em um fenômeno complexo que envolve: o líder, os seguidores e o contexto e é tanto ciência e razão quanto arte e emoção (HUGHES, GINNETT, CURPHY, 2005), na medida em que envolve a relação entre seres humanos. De uma forma geral, pode-se dizer que liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo rumo à realização de objetivos, representando uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, envolve a construção e/ou desconstrução de situações, percepções e expectativas dos envolvidos (BASS, 1990; RAUCH, BEHLING; 1984, BURNS, 1979).

Destaca-se que o conceito de liderança tem hoje uma acepção muito diferente da que teve tradicionalmente na história do pensamento, desde Platão. A evolução deste conceito acompanhou o desenvolvimento das sociedades e das necessidades que estas impunham. Antes, o conceito de liderança permanecia totalmente preso à ideia de uma biologia específica do líder (ex: LORD, DEVADER, ALLIGNER, 1986). No entanto, após as revoluções democráticas dos séculos XIX e XX e do desenvolvimento das ciências sociais, ocorrido nas últimas décadas, houve uma alteração no conceito de liderança, que passou a ter uma abordagem mais sistêmica (CUNHA, 2007).

O estudo científico sobre liderança, contudo, somente começou a ser desenvolvido no início da década de 1930. Desde então, este estudo tem evoluído, abordando cada vez mais a relação líder-seguidor, bem como as disposições situacionais impostas pelo contexto ao exercício da liderança (COOPER *et al.*, 2005). Todavia, apesar do acúmulo de conhecimento oriundo das diversas teorias que explicam o fenômeno da liderança, este campo de estudo ainda apresenta lacunas e oportunidades para a realização de pesquisas que

explicam o fenômeno da liderança, como para o desenvolvimento de novas teorias.

Como exemplo de nova teoria, destaca-se o crescente interesse envolvendo o construto de liderança autêntica. O conceito de liderança autêntica foi pouco explorado nos meios acadêmico e empresarial até os anos 2000, tendo voltado à voga devido ao contexto de *stress* que, atualmente, se impõe às organizações e exige uma nova forma de liderança, a qual vise restaurar a confiança básica, a esperança, o otimismo, a resiliência e o significado (AVOLIO, LUTHANS, WALUMBWA, 2004b).

Nesse cenário, há de se afirmar que a liderança autêntica e o seu desenvolvimento englobam um fator inerente ético e moral (LUTHANS, AVOLIO, 2003), bem como que está relacionada a princípios como transparência, consistência, equilíbrio e integridade (DEALY, THOMAS, 2006; AVOLIO, LUTHANS, 2006).

### **2.1.1. Autenticidade**

O conceito de autenticidade tem sua origem na filosofia grega, refletido no aforismo (“Conhece a ti mesmo”) inscrito no tempo de Apolo em Delfus (GARDNER, COGLISER, DAVIS e DICKENS, 2011). Conforme Avolio e Gardner (2005), os pensamentos de Rogers (1959, 1963) e de Maslow (1968, 1971) são os principais para o embasamento do conceito como parte integrante do estudo de liderança. Isto porque, esses dois autores consideram que se tem autenticidade quando uma pessoa é consciente da sua natureza básica e tem clara e acurada visão de si e de sua vida, tendo, portanto, o foco em ser uma pessoa atualizada e de acordo com o que se propõe. Nessa linha, a essência da autenticidade compreende conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo (AVOLIO *et al.*, 2004a).

Kernis e Goldman (2006), como relatado no artigo de Gardner *et al.* (2011), realizaram uma revisão literária do conceito de autenticidade e observaram que a ele se relaciona uma variedade de processos mentais e comportamentais que explicam como as pessoas descobrem e constroem o seu “eu interior”, e como esse “eu interior” é mantido ao longo do tempo e nas diversas situações da vida. Nesse estudo, os autores observaram, ainda, que o conceito de autenticidade é



formado por quatro componentes distintos e inter-relacionados, a saber: (1) conscientização (ciência dos desejos, pensamentos e sentimentos individuais), (2) processamento imparcial de informações (ausência de distorções interpretativas), (3) comportamento autêntico (ações congruentes com valores e preferências internas) e (4) orientação relacional (busca pela abertura e honestidade na construção de relações).

Assim, o conceito de autenticidade está associado ao grau de desenvolvimento moral, emocional e cognitivo de uma pessoa (RYAN, DECI, 2003). Desta forma, deve ser visto como pertencente a um *continuum*, onde quanto mais o indivíduo permanece fiel a seus valores, identidades, preferências e emoções, mais autêntico ele se torna (ERICKSON, 1995). Nesse sentido, Erickson (1995) conclui que o conceito de autenticidade é autorreferencial e deve ser visto como um conceito relativo, uma vez que uma pessoa nunca será completamente autêntica ou inautêntica, mas sim, apresentará um maior ou menor grau de autenticidade.

### **2.1.2. Definição de liderança autêntica**

O construto de liderança autêntica se baseia no conceito de autenticidade. As primeiras definições desse estilo de liderança surgiram na década de 1960 e refletiam a crença de que a autenticidade de uma organização se manifestava pelos atos de seus líderes (GARDNER *et al.*, 2011), por meio de aspectos como clima organizacional (HALPIN, CROFT, 1966) e hierarquia (ROME, 1967).

Uma das primeiras definições de liderança autêntica foi a dos autores Rome e Rome (1967), que dispõe:

*Uma organização hierárquica é autêntica, com um indivíduo, na medida em que, por meio de sua liderança, aceita a finitude, a incerteza e a contingência; tem consciência sobre sua capacidade de escolha e sobre suas responsabilidades; reconhece sua culpa e erros; demonstra criatividade para gerenciar um planejamento flexível, o crescimento e a formação política, bem como para participar de forma responsável na comunidade (ROME e ROME, 1967, p. 185).*

Ao longo dos anos, a definição de liderança autêntica adicionou novos componentes e evoluiu para um conceito multidisciplinar, pela junção de considerações dos campos da liderança, da ética e da escola positiva do comportamento organizacional (LUTHANS, 2002; AVOLIO *et al.*, 2004a; COOPER *et al.*, 2005).

A definição de Luthans e Avolio (2003) segue esta linha, sendo um processo que surge tanto de capacidades psicológicas positivas quanto de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconhecimento e autorregulação dos comportamentos positivos de líderes e de seguidores, promovendo um autodesenvolvimento positivo (LUTHANS, AVOLIO, 2003). Os autores veem o líder autêntico como confiante, esperançoso, otimista, flexível, transparente, ético com moral orientada para o futuro e o que prioriza o desenvolvimento dos seus subordinados em líderes. Assim, os valores autênticos, as crenças e comportamentos dos líderes autênticos servem para orientar o desenvolvimento dos demais, de modo que, o líder autêntico não tenta coagir ou racionalmente convencer seus subordinados (LUTHANS, AVOLIO, 2003).

Apesar de ainda não haver uma única definição de liderança autêntica aceita por toda a Academia, alguns de seus elementos são compartilhados por diversos estudiosos do assunto (SHAMIR, EILAM, 2005) e, conforme exposto por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), as definições convergem em torno de algumas dimensões centrais.

Walumbwa *et al.* (2008) buscaram consolidar o que de fato constitui o construto de liderança autêntica. Para tal, utilizaram-se dos trabalhos realizados por eles próprios e outros colegas, como Avolio e Gardner (2005), Gardner *et al.* (2005) e Ilies, Morgerson e Nahrgang (2005). Conforme argumentado por Walumbwa *et al.* (2008), estes trabalhos foram utilizados como embasamento para sua pesquisa por três razões, a saber: (i) terem forte embasamento teórico no campo da psicologia social e no estudo de autenticidade, sem adotar uma perspectiva indutiva ou filosófica para a liderança autêntica; (ii) explicitamente reconhecerem o papel central da perspectiva moral internalizada, bem como seus desdobramentos e (iii) focam tanto no desenvolvimento de líderes autênticos quanto no de seguidores autênticos. Assim, como resultado de seus estudos, Walumbwa *et al.* (2008) propõem a seguinte definição para liderança autêntica:

*[...]um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas e clima ético positivos, visando uma maior autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência nos relacionamentos entre líderes e seguidores, promovendo um autodesenvolvimento positivo(WALUMBWA et al., 2008, p. 94).*

Cabe aqui ressaltar que esta será a definição de liderança autêntica adotada nesta pesquisa.

Identificam-se, nesta definição multidimensional do construto de liderança autêntica, quatro principais dimensões subjetivas: (i) autoconsciência, (ii) perspectiva moral internalizada, (iii) processamento equilibrado de informações e (iv) transparência nos relacionamentos. Registre-se que esses componentes se assemelham aos quatro componentes de autenticidade. Assim, cada uma destas dimensões representa um aspecto da autenticidade do líder, em especial, a forma como este adequa o seu comportamento (WALUMBWA, WANG, SCHAUBROECK, AVOLIO, 2010).

Autoconsciência relaciona-se a demonstrar um entendimento de como se atribui sentido à realidade e como esse significado molda como se vê a si mesmo ao longo do tempo. É o atributo pelo qual o homem pode conhecer e julgar sua própria realidade e estabelecer julgamentos morais dos atos realizados. Ainda, a autoconsciência relaciona-se à compreensão das forças e fraquezas da natureza multifacetada do “eu”, por meio da exposição do “eu” aos outros e da percepção do impacto causado (KERNIS, 2003).

Perspectiva moral internalizada está diretamente pautada na autorregulação (RYAN, DECI, 2003), sendo esta orientada por padrões morais e valores internos do líder que se sobrepõem às pressões do grupo, da organização e da sociedade. Assim, compreende o alinhamento dos valores e crenças espousados pelo líder com suas ações ao longo do tempo (AVOLIO, GARDNER, 2005).

Processamento equilibrado de informações relaciona-se à busca por analisar todas as informações relevantes, abrangendo avaliar tanto as que são favoráveis às crenças e as posições do tomador de decisão quanto as que são contrárias (GARDNER et al., 2005). Referindo-se, logo, a um comportamento menos suscetível a distorções (WALUMBWA et al., 2011).

Por último, transparência nos relacionamentos está relacionada à apresentação verdadeira de si mesmo aos demais, em oposição a se mostrar de forma falsa ou distorcida. Tal comportamento promove a confiança mútua, o respeito e a credibilidade (GARDNER *et al.*, 2005), uma vez que envolve compartilhar abertamente informações e expressões dos pensamentos e sentimentos verdadeiros (KERNIS, 2003).

Nesse sentido, infere-se que a visão proposta para a liderança autêntica sugere que os líderes autênticos agem de acordo com profundos valores e convicções pessoais para construir credibilidade e ganhar o respeito e a confiança de seus seguidores (AVOLIO *et al.*, 2004a). Ademais, sugere que os líderes autênticos buscam compreender como a sua liderança pode servir aos outros de forma mais eficaz (GEORGE, B. 2003).

## **2.2. Criatividade**

O estudo da criatividade, assim como o estudo da liderança, surgiu focado no indivíduo, o ser criativo (ex: BARRON, HARRINGTON, 1981). Desta forma, os primeiros estudos buscaram explorar as características individuais que favoreciam um indivíduo ser mais ou menos criativo (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008). O indivíduo criativo tem sido caracterizado como aquele com iniciativa, que gosta do que faz, que não tem medo de errar ou de correr riscos, que tem confiança em si mesmo e que tem flexibilidade de pensamento. No entanto, esta lista não exaustiva tende a se ampliar cada vez mais, de modo que não é possível delimitar um perfil único para o indivíduo criativo (BRUNO-FARIA *et al.*, 2008).

Esse tipo de abordagem, dos traços, pouco oferece para ajudar as pessoas a se tornarem mais ou menos criativas em seu ambiente de trabalho, além de ignorar a influência do ambiente social para a criatividade e a inovação (AMABILE, 1996).

A base para a pesquisa da criatividade em si se iniciou na década de 1980. A autora Amabile (1983) foi uma das primeiras pessoas a propor um modelo, empiricamente validado, para entender os fatores pessoais e ambientais que facilitavam ou inibiam a criatividade nas organizações (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Assim, a abordagem contemporânea sobre criatividade pressupõe que qualquer ser humano, em suas capacidades normais, é capaz de produzir trabalhos criativos em algum domínio e em algum momento, bem como assume que o ambiente social influencia o nível e a frequência de comportamentos criativos (ZHOU, SHALLEY, 2003).

### **2.2.1. Definição de criatividade**

Existem duas principais definições de criatividade. Na primeira, criatividade é definida como a produção de ideias novas e úteis no que concerne a produtos, serviços, processos e procedimentos (AMABILE, 1983; STERNBERG, 1988; OLDHAM e CUMMINGS, 1996, SHALLEY, 1991; ZHOU, 1998). A segunda define criatividade como o processo mental pelo qual as pessoas inventam ideias novas e úteis (GASPERSZ, 2005; MAYER, 1999). De acordo com Amabile (1983), esse processo mental ocorre em cinco fases, a saber: (i) definição do problema ou apresentação da tarefa; (ii) preparação; (iii) geração de soluções; (iv) validação das soluções e (v) obtenção do resultado.

Note-se que a primeira definição se refere tanto ao processo de geração de ideia ou resolução de problemas quanto à ideia ou problema propriamente dito (AMABILE, 1983).

Csikszentmihalyi (1996) acrescenta que a criatividade deve mudar um domínio - uma área do conhecimento - existente ou criar um novo. Sob esta ótica, pode se considerar que a criatividade é um dos pontos de partida para a inovação. Entendendo-se inovação como a implementação bem sucedida de ideias criativas na organização (AMABILE, 1996), ou seja, como:

*“a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”* (OCDE, 2005, p. 55).

Portanto, para algo ser considerado criativo deve ser diferente do que já foi anteriormente feito, contudo não basta ser apenas diferente, precisa ser apropriado para algum objetivo (AMABILE, 1996) e ter o potencial de criar valor para as organizações no curto ou longo prazo (GEORGE, 2007).

Há de se observar que a criatividade é um fenômeno social e sistêmico que ocorre na “*interação entre os pensamentos de uma pessoa e um contexto sociocultural*” (CSIKSZENTMIHALYI, 1997). Segundo o autor, para que algo seja considerado criativo, deve passar por três esferas: a do indivíduo, a do campo e a do domínio. O indivíduo é aquele que inicia o processo criativo, propondo algo novo. O campo, formado por especialistas, decide se o que foi proposto é ou não importante para o enriquecimento de um dado domínio. No caso de julgarem o proposto como relevante, o produto do trabalho do indivíduo é considerado criativo.

O conceito de criatividade é geralmente analisado sob a ótica de um fator contínuo, com foco em quão alguma coisa é criativa, e não como uma decisão pontual se algo é ou não criativo (AMABILE, 1996; PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003). Nessa linha, uma solução ou ideia criativa pode variar de uma pequena adaptação até uma completa quebra de padrões (MUMFORD e GUSTAFSON, 1988; SHALLEY ZHOU, OLDHAM, 2004). Assim, criatividade é, por natureza, imprevisível, tendo o potencial de reduzir os níveis de previsibilidade e de segurança (GEORGE, 2007), isto é promove mudanças que geram incertezas.

No nível organizacional, conforme Woodman, Sawyer e Griffin (1993), a criatividade pode ser interpretada como a criação de úteis e novos produtos, serviços, ideais, processos e procedimentos por indivíduos trabalhando em um sistema complexo. A definição pode incluir soluções criativas para problemas de negócio, estratégias de negócios criativas ou mudanças criativas em processos no trabalho (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Nessa pesquisa, criatividade será entendida como a geração, por um ou mais indivíduos, de novas, úteis e apropriadas ideias ou soluções dentro de um ambiente de trabalho (KLIJN, TOMIC, 2010).

### **2.2.2.**

#### **Os componentes da criatividade**

O trabalho da autora Amabile (1983), amplamente testado, revisado e atualizado desde sua primeira publicação, estipula que há três componentes da criatividade, sendo: (i) *expertise*, (ii) pensamento criativo e (iii) motivação para a tarefa.

*Expertise*, para a autora, é o ponto de partida de todo trabalho criativo. Esse componente refere-se ao conhecimento em determinado domínio e é influenciado pela educação formal e informal de um indivíduo, bem como por suas habilidades motoras, cognitivas e perceptivas (ZHOU, SHALLEY, 2003). *Expertise* pode ser vista como o conjunto de caminhos cognitivos que podem ser seguidos para resolver um problema específico ou realizar uma tarefa (AMABILE, 1996).

Pensamento criativo é o elemento que agrega valor ao desempenho criativo. As habilidades de pensamento criativo se aplicam a todos os domínios e incluem um estilo cognitivo de pensar favoravelmente novas perspectivas para os problemas, aplicação de técnicas para explorar novos caminhos cognitivos e um estilo de trabalho que conduz à persistência (AMABILE, 1996). Refere-se, portanto, ao conhecimento explícito e tácito relativo às estratégias, ao estilo cognitivo e ao estilo de trabalho apropriado para a produção de ideias criativas (ZHOU, SHALLEY, 2003).

O componente motivação para a tarefa engloba a atitude individual para com uma dada tarefa e a percepção sobre a sua própria motivação para realizar tal tarefa. Essa motivação pode ser intrínseca e extrínseca por natureza (ZHOU, SHALLEY, 2003). Deve-se entender, conforme Amabile (1996), a motivação intrínseca como:

*“qualquer motivação que surge da reação positiva de um indivíduo para as qualidades de uma tarefa; a reação pode ser vivida na forma de interesse, envolvimento, curiosidade, satisfação ou desafio positivo” (AMABILE, 1996).*

Já motivação extrínseca deve ser entendida como qualquer motivação oriunda de fontes externas à tarefa.

O modelo da autora Amabile enfatiza o papel da motivação intrínseca como crítico para a criatividade, especialmente no estágio de descobrimento e definição de um problema, para o qual ideias e soluções criativas são necessárias, e no estágio de efetivamente produzir ideias e soluções criativas (ZHOU, SHALLEY, 2003). Nesse ponto, registre-se que as pesquisas acadêmicas (AMABILE, 1979; AMABILE, GOLDFARB, BRACKFIELD, 1990; SHALLEY, PERRY-SMITH, 2001; SHIN, ZHOU, 2003) têm buscado comprovar, apesar de ainda sem resultados empíricos significativos, a premissa intuitiva de que a motivação intrínseca favorece a criatividade (GEORGE, 2007).

Desta forma, apesar de os componentes *expertise* e pensamento criativo determinarem o que um indivíduo é capaz de fazer em um dado domínio, é a motivação intrínseca para a tarefa que determina o que esse indivíduo efetivamente fará (AMABILE, 1996).

Segundo Amabile (1996), todos os três componentes são influenciados pela exposição a treinamento em habilidade e processos estratégicos, pela experiência em atividades criativas e por certos traços de personalidade. Destaca-se que, dos cinco fatores de personalidade, os fatores conscienciosidade e abertura a experiências são os considerados com maior relevância conceitual para o desempenho criativo (COSTA, MCCRAE, 1992). Ainda, características de personalidade relativas à independência, autodisciplina, orientação pra assumir riscos, tolerância à ambiguidade, perseverança e falta de preocupação com a aprovação pública estão relacionadas à criatividade (FELDMAN, 1980).

Todavia, deve-se reconhecer o fato de que há fontes reais de motivação extrínseca para a criatividade nas organizações (GEORGE, KING, 2007). Problemas devem ser solucionados de forma rápida e eficiente, as oportunidades precisam ser exploradas no tempo certo e as ideias criativas precisam ser úteis. Todas essas pressões externas podem motivar os indivíduos e não são necessariamente influências negativas para a criatividade (GEORGE, 2007).

### **2.2.3. Fatores contextuais**

Shalley, Zhou e Oldham (2004) e Zhou e Shalley (2003) revisam as teorias e a pesquisa sobre os fatores contextuais que atuam como facilitadores ou inibidores potenciais da criatividade nas organizações (por exemplo, a complexidade do trabalho, as relações entre os colegas de trabalho, metas e prazos, estruturas de recompensa, ambiente de trabalho físico e influência da liderança). George (2007) agregou a essas revisões estudos mais recentes e agrupou as influências contextuais em quatro categorias, a saber: (a) sinais de segurança, (b) estímulos diretos à criatividade, (c) supervisores e líderes e (d) redes sociais.

Na sequência, os fatores contextuais que influenciam a criatividade serão apresentados seguindo a classificação proposta por George (2007).



### Sinais de Segurança

A criatividade pode ser vista como arriscada para os membros de uma organização, uma vez que implica algum tipo de desafio ao *status quo*. Considerando que as estruturas organizacionais e as rotinas são desenvolvidas para aumentar a previsibilidade e o controle, a criatividade atua no sentido oposto, aumentando os níveis de incerteza e de imprevisibilidade (GEORGE, 2007). Ainda, a criatividade está associada ao risco resultante de falhas e erros, bem como o processo de geração de ideias criativas envolve, necessariamente, a geração de ideias intermediárias que não são realmente novas e/ou úteis (GEORGE, ZHOU, 2007). Assim, a criatividade é desencorajada na medida em que os sinais de um contexto de trabalho indicam que repercussões negativas podem acompanhar o processo de geração de ideias criativas (GEORGE, 2007), ou seja, quando se cria a percepção de consequências negativas para quem busca ser criativo.

Um dos principais sinais de segurança é a privacidade da informação. Alge, Ballinger, Tangirala e Oakely (2006) sugerem que a:

*privacidade das informações abrange o grau de controle que a organização oferece aos seus funcionários sobre as práticas relativas à coleta, armazenamento, disseminação e uso de suas informações pessoais (incluindo as suas ações e comportamentos) e a percepção de tais práticas como legítimas* (ALGE et al., 2006, p. 222).

Alge et al. (2006) teorizam que a privacidade da informação aumenta os níveis de motivação intrínseca por meio do aumento do nível do *empowerment* psicológico. Eles argumentaram que a privacidade permite que os funcionários gerem e desenvolvam ideias sem medo de serem o foco das críticas (WESTIN, 1967 *apud* GEORGE, 2007), bem como que a privacidade cria a percepção da existência de tempo para pensar por conta própria sem a pressão de avaliações, o que promove a experimentação (PEDERSEN, 1997 *apud* GEORGE, 2007). Note-se que a experimentação é considerada fator crítico para a criatividade (THOMKE, 2003, CIBORRA, 1996; VICENTE, 1990).

Lee, Edmondson, Thomke e Worline (2004) realizaram um estudo partindo da premissa que a segurança psicológica pode incentivar a experimentação e diminuir as preocupações sobre possíveis falhas (EDMONDSON, 2003). Igualmente, buscaram explorar até que ponto a inconsistência nas condições do contexto organizacional, tais como: valores normativos, recompensas instrumentais e pressões de avaliação, influenciam a experimentação. Lee *et al.* (2004) argumentaram que essas inconsistências se refletem na redução da segurança psicológica, uma vez que podem: (i) aumentar os níveis de incerteza dos funcionários sobre como suas ações serão percebidas e respondidas, (ii) ser uma fonte significativa de estresse e (iii) levar à confusão, desconfiança e ameaça potencial (ARGYRIS, 1990; STAW, SANDELANDS, DUTTON, 1981). Em seu estudo, Lee *et al.* (2004) descobriram que quando as pressões de avaliação foram altas, as pessoas que enfrentam valores inconsistentes, mesmo com recompensas sobre a experimentação, apresentaram níveis mais baixos de experimentação, ao passo que, quando as pressões de avaliação foram baixas, valores e normas inconsistentes levaram a níveis mais elevados de experimentação (GEORGE, 2007).

### **Estímulos diretos à criatividade**

Os contextos organizacionais podem criar estímulos diretos, favoráveis ou não, ao comportamento criativo dos colaboradores. Os estudos sobre o tema destacam fatores como: metas de criatividade; estilo e tipo de *feedback*; expectativa de avaliação (ZHOU, SHALLEY, 2003); tempo disponível (GEORGE, 2007), bemcomo o requerimento de atividades criativas de um trabalho (UNSWORTH, PAREDE, CARTER, 2005, ZHOU, SHALLEY, 2003).

Em relação ao estabelecimento de metas, tem-se a premissa de que metas estabelecidas funcionam como um fator básico de motivação, uma vez que (i) aumentam e direcionam a atenção e os esforços dos indivíduos para os aspectos importantes de uma tarefa ou projeto e (ii) facilitam a aquisição de informação. Assim, as metas regulam a direção da ação ao influenciar para o quão atenção se voltará, o quanto de esforço será empreendido e o por quanto tempo se persistirá na tarefa (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Nessa linha, considerando que os indivíduos têm energia e recursos cognitivos limitados, é possível que as metas que direcionem os esforços para maior produtividade em uma tarefa, ao mesmo tempo desviem a atenção da busca por ideias criativas sobre o trabalho realizado. Logo, as metas voltadas para produtividade podem ter um efeito nulo ou até negativo sobre a criatividade (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Todavia, é possível que metas estabelecidas levem a uma maior criatividade. No estudo realizado por Shalley (1991), a autora identificou que quando a meta estabelecida envolve criatividade, os indivíduos focam seus recursos cognitivos e atenção em serem criativos e, logo, exibem maiores níveis de criatividade do que os indivíduos para os quais foram estabelecidas metas que não envolviam a criatividade. Observou-se, também, que na ausência de metas que envolvem criatividade, as metas de produtividade levavam os indivíduos a restringirem a atenção unicamente ao estímulo explícito na meta e, conseqüentemente, a ignorarem os aspectos mais sutis de uma tarefa que poderiam ajudar a ser mais criativo (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Nessa linha, observa-se que o estudo de SPELLER e SHUMACHER (1975 *apud* ZHOU, SHALLEY, 2003) já havia identificado que quando os indivíduos sabem que a criatividade é um fator importante em seu trabalho, mesmo na ausência de uma meta explícita envolvendo a criatividade, eles são mais suscetíveis a terem comportamentos criativos (ZHOU, SHALLEY, 2003). Ainda, Unsworth *et al.* (2005) sugerem que o requerimento de atividades criativas de um trabalho pode ser uma forte influência direta para a criatividade. Os autores definiram esse requerimento como:

*a percepção de que é esperado ou que se precisa gerar ideias relacionadas com o trabalho [...] a vivência tanto dos aspectos psicológicos dos requisitos explícitos (ex: ser orientado para ser criativo) quanto de outros indícios (ex: como a reação às demandas de tarefas a realizar) (UNSWORTH et al. 2005, p. 542).*

Assim, infere-se que quando a noção que a criatividade é esperada ou mesmo necessária para a realização de um trabalho mais eficaz e eficiente, os indivíduos tendem a se concentrar sua atenção e os seus esforços em gerar novas e apropriadas respostas e soluções, facilitando o desempenho criativo (ZHOU, SHALLEY, 2003).

A expectativa de avaliação, ser julgado e criticado por outrem, é outro importante fator para a influência da presença ou não de comportamentos criativos. Todavia, as primeiras pesquisas sobre os efeitos da expectativa de avaliação na motivação intrínseca e na criatividade, conforme Zhou e Shalley (2003), chegaram a resultados inconsistentes.

Alguns autores sugeriram que a avaliação pode ter efeitos disfuncionais na motivação intrínseca e na criatividade (AMABILE, 1979; AMABILE *et al.*, 1990; SHALLEY, OLDHAM, 1985). A expectativa de ser julgado e criticado diminui a motivação intrínseca ao fazer com que os indivíduos foquem em razões extrínsecas para se engajar em uma tarefa (ex: receber uma avaliação positiva) ao invés de razões de motivação intrínseca (ex: satisfação de realizar a tarefa) (ZHOU, SHALLEY, 2003). Entretanto, estudos de outros autores comprovaram que a expectativa de avaliação pode ser positivamente correlacionada com a motivação intrínseca e a criatividade (SHALLEY, 1995; HARACKIEWICZ, ELLIOTT, 1993; JUSSIM, SOFFIN, BROWN, LEY, KOHLHEPP, 1992).

Por exemplo, nos dois estudos de Shalley (1995), a autora encontrou, no primeiro, a ausência de efeito significativo da expectativa de avaliação na criatividade e, no segundo, constatou que (i) os indivíduos que trabalhavam sozinhos, que (ii) estavam sujeitos a metas envolvendo criatividade e que (iii) tinham a expectativa de ser avaliados demonstraram um alto nível de criatividade. Juntando os dois resultados, a autora concluiu que a expectativa de avaliação não é prejudicial à criatividade, podendo até mesmo ser benéfica em determinadas circunstâncias (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Além da expectativa de avaliação, o *feedback* obtido ao longo da realização das tarefas assume relevância para o favorecimento ou inibição da criatividade. Nesse ponto, destaca-se o estudo de Zhou (1998) que explorou o efeito da valência e do estilo do *feedback* na criatividade dos indivíduos. Entendendo-se aqui valência como o resultado positivo ou negativo da comparação da criatividade individual com os critérios de criatividade estabelecidos nas organizações e, estilo como a maneira pela qual o *feedback* é realizado, podendo ser informal ou controladora. A autora argumenta que os efeitos conjuntos do estilo e da valência do *feedback* favorecem a motivação intrínseca.

No referido estudo, a autora conclui que o efeito da valência foi menos relevante do que o do estilo do *feedback*, tendo sido observada maior influência da valência positiva para a ocorrência da criatividade. Quanto ao estilo do *feedback*, constatou-se que o estilo informal foi o mais significativo para a ocorrência da criatividade. Isto porque a natureza informal do *feedback* - não restritivo ou constrangedor e que não impõe a vontade ou desejos de quem dá o *feedback* (ZHOU, 1998) - leva o seu receptor a percebê-lo como informativo e apoiador e, como resultado, a reagir de uma maneira mais positiva. Ademais, no contexto do *feedback* informal, os colaboradores tendem a perceber que serão favorecidas e apoiadas as suas competências e a sua autodeterminação e, assim, apresentam um maior nível de motivação intrínseca (DECI, RYAN, 1985 *apud* ZHOU, SHALLEY, 2003) e maiores níveis de criatividade (ZHOU, SHALLEY, 2003).

Outro estímulo direto à criatividade é a pressão do tempo, normalmente considerada como inibidora da ocorrência de comportamentos criativos (GEORGE, 2007), visto que desencoraja a experimentação e aumenta a aplicabilidade da forma já estabelecida de se realizar as tarefas (AMABILE, 1996). Note-se, contudo, que estudos mais recentes indicam que a relação entre a pressão do tempo e a criatividade tende a ser curvilínea (BAER, OLDHAM, 2006; OHLY, SONNENTAG, PLUNTKE, 2006).

Os fatores mencionados neste subitem- Fatores Contextuais - compreendem uma lista não exaustiva dos estímulos diretos à criatividade e tomados em conjunto, estes diferentes fatores têm um efeito significativo na criatividade. Entretanto, cabe observar que não é a presença ou ausência de um fator externo, por si só, que afeta positivamente ou negativamente o desempenho criativo, mas sim a forma como as pessoas percebem esses fatores contextuais que influenciam a criatividade (ZHOU, SHALLEY, 2003).

### **Supervisores e líderes**

Supervisores e líderes vêm sendo reconhecidos por desempenhar um papel fundamental na criação de um contexto de trabalho que seja favorável ou não a criatividade e as maneiras pelas quais os gestores podem incentivar ou inibir a criatividade continuam sendo um foco relevante de estudo (GEORGE, 2007).

Estudos realizados, buscando analisar a relação do líder e da criatividade, indicam que a criatividade é favorecida quando os gestores valorizam a opinião de seus colaboradores (ANDREWS, FARRIS, 1967 *apud* ZHOU, SHALLEY, 2003); adotam comportamentos não controladores (OLDHAM, CUMMINGS, 1996); desenvolvem interações abertas e promovem o encorajamento (KIMBERLY, 1981; OLDHAM, CUMMINGS, 1996; TIERNEY, FARMER, GRAEN, 1999).

Assim, se os gestores dão o apoio e fornecem os recursos adequados para os funcionários serem criativos (AMABILE, CONTI, GOON, LAZENBY, HERRON, 1996), é mais provável que ocorra a atividade criativa. Nessa linha, observa-se também que a pesquisa empírica, realizada por Benedetti e Carvalho (2006), com a finalidade de identificar a dinâmica da inovação nas organizações brasileiras, comprovou que o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade das pessoas.

Em estudos mais recentes (ex: JANSSEN, 2005; RICE, 2006), o papel do gestor também foi abordado e algumas formas pelas quais eles podem proporcionar um ambiente de trabalho favorável à criatividade foram identificadas, como fornecer *feedback* voltado ao desenvolvimento do colaborador e da tarefa (GEORGE, ZHOU, 2007). George e Zhou (2007) identificaram duas outras formas em que os gestores podem proporcionar um ambiente favorável à criatividade que ainda não tinham sido previamente relacionadas à criatividade (GEORGE, 2007), a saber: justiça interpessoal e confiança cognitiva.

As autoras descobriram que essas formas de justiça e de confiança interagem com o humor positivo e negativo dos indivíduos para explicar a criatividade. Desta forma, quando os supervisores agem com justiça interpessoal e são confiáveis, eles contribuem para criar a percepção de um ambiente seguro para a geração de ideias criativas, que, por sua vez, é um estímulo direto a criatividade. Assim, quando os empregados são tratados com dignidade, bondade e respeito (justiça interpessoal alta), eles tendem a assumir os riscos que acompanham a criatividade. Ainda, quando os funcionários acreditam que os seus gestores são profissionais, bem informados, competentes, e dedicados (confiança cognitiva alta), isso é um estímulo à criatividade, pois os funcionários sentem-se mais seguros que seus gestores irão estimular e dar continuidade às ideias criativas (GEORGE, 2007).

No que concerne ao estudo da influência dos estilos de lideranças na criatividade, pesquisas empíricas indicam que diferentes formas de liderança estão relacionadas à criatividade dos empregados (ex: VILAS BOAS, 2010; AMABILE *et al.*, 2004; GEORGE, ZHOU, 2007; SHALLEY, GILSON, 2004; SHIN, ZHOU, 2003, 2007; KAHAI, SOSIK, AVOLIO, 2003; TIERNEY *et al.*, 1999; SCOTT, BRUCE, 1994).

Por exemplo, Scott e Bruce (1994) argumentaram que a teoria LMX (*Leader-Member Exchange*) sugere que a qualidade da troca ou relação entre um supervisor e seu subordinado deve estar relacionada com a capacidade de inovação do subordinado. Isto porque, com o tempo, o supervisor e seus subordinados podem desenvolver um relacionamento de alta qualidade em que os subordinados ganham confiança, autonomia e discernimento no desempenho de tarefas e na tomada de decisão, os quais permitiriam aos subordinados ter a oportunidade de serem inovadores. Os autores previram que a qualidade da troca líder-membro entre um empregado e seu supervisor seria positivamente relacionada ao comportamento inovador do empregado e com a sua percepção de um clima favorável à inovação. Os resultados desse estudo validaram as hipóteses testadas.

Tierney *et al.* (1999) examinaram a influência da liderança na criatividade usando um modelo de interações contemplando as características dos empregados, características dos líderes e a teoria de LMX. Os resultados do estudo sugerem que a motivação intrínseca dos empregados, o estilo cognitivo e a LMX afetam significativamente o desempenho criativo.

Outro exemplo é o estudo das autoras Shin e Zhou (2003). Elas examinaram a influência da liderança transformacional e do conservadorismo na criatividade dos seguidores. As autoras testaram as hipóteses de que: (i) a liderança transformacional se relaciona positivamente com a criatividade do seguidor, aumentando a sua motivação intrínseca; (ii) o conservadorismo modera a relação entre liderança transformacional e criatividade tal que, para os seguidores com maiores níveis de conservadorismo, esse estilo de liderança terá uma relação positiva mais forte com a criatividade do que para os seguidores com nível mais baixos de conservadorismo e (iii) a motivação intrínseca media a relação moderada entre a liderança transformacional, conservadorismo e criatividade. Os resultados mostraram que a liderança transformacional foi positivamente

relacionada com a criatividade do seguidor; que o conservadorismo moderou a relação entre esse estilo de liderança e criatividade e, por fim, que a motivação intrínseca parcialmente mediou a contribuição da liderança transformacional para a criatividade e totalmente mediou a contribuição da liderança transformacional pela interação do conservadorismo com criatividade.

Destaca-se que, apesar da quantidade de estudos que confirmaram o efeito positivo do estilo de liderança transformacional na criatividade dos colaboradores (ex: HOWELL, AVOLIO, 1993; JUNG, CHOW, WU, 2003; KELLER, 1992; SOSIK, KAHAI, AVOLIO, 1998), há casos em que os resultados indicam o efeito contrário (ex: BASU, GREEN, 1997; JAUSSE, DIONNE, 2003; KAHAI *et al.* 2003).

Em suma, para que a criatividade ocorra em uma organização, refletindo-se em um desempenho mais elevado, os gestores precisam dar suporte e promovê-la, uma vez que são eles que detêm o conhecimento sobre qual colaborador tem maior potencial criativo, bem como são eles que têm considerável influência sobre o contexto no qual a criatividade pode ocorrer (SHALLEY, GILSON, 2004).

### **Redes Sociais**

As teorias de criatividade indicam que a criatividade é em parte um processo social (AMABILE, 1983; WOODMAN *et al.*, 1993). Conforme Simonton (1984) afirma: “*O sucesso da ‘psicologia social da criatividade’ exige que o indivíduo criativo seja alocado dentro de uma rede de relações interpessoais*” (SIMONTON, 1984).

No ambiente de trabalho, mais especificamente, fatores como o apoio dos gestores e as influências sociais resultantes da interação de grupos, são considerados importantes antecedentes da criatividade (PERRY-SMITH, 2006). Nessa linha, também tem sido proposto que a comunicação e as interações com diversos indivíduos tendem a favorecer a criatividade (AMABILE, 1996; FORD, 1996; WOODMAN *et al.*, 1993).

Há uma variedade de formas de avaliar os diferentes tipos de interações sociais que um indivíduo pode ter, dentre as quais o conceito de força do laço é tido como a caracterização básica das relações sociais (GRANOVETTER, 1973). Segundo o autor, relações com laços mais fortes envolvem um alto nível de proximidade emocional e interação relativamente frequente e de reciprocidade,



enquanto as relações de laços mais fracos envolvem comparativamente baixos níveis de proximidade e interações.

As relações de laços fortes têm uma variedade de benefícios intuitivos, como o apoio social e confiança (KRACKHARDT, 1992). Todavia, as relações de laços fracos podem ser particularmente benéficas para a criatividade, apesar da "força intuitiva" dos laços fortes (PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003).

Os laços fracos envolvem níveis mais baixos de afeição e interação e, logo, são menos similares entre os participantes (COSER, 1975 *apud* PERRY-SMITH, 2006; GRANOVETTER, 1982), bem como apresentam menor grau de redundância nas conexões entre distintos círculos sociais (GRANOVETTER, 1973). Assim, o conjunto de contatos de laços fracos de um indivíduo o proporciona relacionamento com uma coleção heterogênea de pessoas, com diferentes origens e formas de fazer as coisas, e, como resultado, fornece acesso a uma amplitude de diferentes perspectivas (PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003).

Esta exposição à informação não redundante proporciona maior base para compreender as nuances de possíveis soluções que se apresentam, o que pode aumentar a criatividade ao facilitar recombinações cognitivas e favorecer conexões incomuns (MUMFORD, GUSTAFSON, 1988; SIMONTON, 1999). Ainda, o acesso à informação não redundante é particularmente significativo para a criatividade, uma vez que deve reforçar a *expertise* de um indivíduo, seu conhecimento relevante de um domínio (GLYNN, 1996; SIMONTON, 1999).

Reforça-se aqui que a *expertise* é um dos três componentes da criatividade (AMABILE, 1996) e que quanto maior a *expertise* de um indivíduo, maior a sua capacidade de gerar potenciais soluções e validá-las (PERRY-SMITH, 2006), o que, conseqüentemente, favorece o seu desempenho criativo (MUMFORD, GUSTAFSON, 1988; SIMONTON, 1999).

Os laços sociais fracos facilitam ainda a autonomia, uma vez que os indivíduos tendem a não se identificar fortemente com um grupo, bem como é mais provável que se definam com um ser único, sem se considerar como parte das diversas conexões (COSER, 1975). A exposição aos laços fracos pode servir, portanto, como um indutor que leva a pessoa a buscar direções previamente inexploradas ou fonte de inspiração que conduz uma pessoa a novas ideias (PERRY-SMITH, 2006).

Desta forma, a heterogeneidade e a não redundância de informações esperadas dos laços fracos são dois fatores que ajudam a explicar por que os laços fracos estão associados com uma maior criatividade (PERRY-SMITH, 2006).

Os laços sociais mais fortes por sua vez, ao contrário dos laços fracos, pode restringir a criatividade (PERRY-SMITH, 2006; PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003). Os laços fortes tendem a ser associados com densas redes de indivíduos semelhantes (GRANOVETTER, 1973), onde há fluxo relativamente rápido de informações similares e redundantes, o que pode incentivar ainda mais o desenvolvimento de atitudes, opiniões e crenças compartilhadas. Além disso, o tempo necessário para interagir na rede de laços mais fortes podem prejudicar as atividades criativas (CSIKSZENTMIHALYI, 1996), bem como a facilidade e o alto nível de conforto associados a essas redes podem limitar a necessidade de buscar fontes diversas de informação e de conhecimento (HANSEN, 1999).

Outro fator característico das redes de laços forte é a sua maior susceptibilidade a influências sociais, levando seus membros a apresentar maior conformidade (GRANOVETTER, 1973; KRACKHARDT, 1992). Observa-se que a conformidade é geralmente considerada como um fator restritivo da criatividade, pois restringe a autonomia (AMABILE, 1996).

Além da força dos laços, outra característica das relações sociais é a centralidade de um indivíduo na rede. Os atores com alta centralidade, em comparação com as pessoas menos centrais, são mais propensos a ter consciência de tudo o que está acontecendo na rede, devido ao seu amplo acesso aos membros, e a serem percebidos como tendo *status* elevado (IBARRA, 1992). O amplo acesso e o *status* dos indivíduos centrais devem favorecer a confiança e discrição pessoal necessárias para que se incorra em riscos calculados, necessários à criatividade (PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003).

Há de se considerar que os efeitos para a criatividade da baixa centralidade na rede de uma organização podem ser minimizados pelas conexões dos indivíduos fora da organização. As conexões externas possibilitam a conexão com pessoas de áreas relacionadas e diferentes. Assim, pelos laços externos, uma pessoa pode obter uma vasta gama de possibilidades de soluções para a sua organização, melhorando os processos relacionados com o pensamento divergente e autônomo e com a criatividade (PERRY-SMITH, 2006).

As pesquisas empíricas sobre criatividade geralmente ignoram os parâmetros de relacionamento estabelecidos nas teorias de redes sociais (BRASS, 1995 *apud* PERRY-SMITH, 2006). Desta forma, foram poucos os estudos que tratam do tema (ex: PERRY-SMITH, 2006; UZZI & SPIRO, 2005; PERRY-SMITH, SHALLEY, 2003).

Em um dos estudos mais recentes, Perry-Smith (2006), utilizou o constructo de redes sociais para entender como os contextos sociais se relacionam com as contribuições criativas dos indivíduos. Os resultados indicaram que laços mais fracos são geralmente benéficos para a criatividade, enquanto os laços mais fortes têm efeitos neutros. Quanto à centralidade, os resultados mostraram que ela está associada de forma mais positiva com a criatividade quando os indivíduos têm poucos laços fora da organização, bem como que a combinação de alta centralidade na organização e muitos laços externos não é a ideal.

### **2.3. Desempenho**

Originariamente, o termo desempenho surgiu relacionado ao funcionamento de máquinas e equipamentos, sendo entendido como um conjunto de características ou possibilidades de atuação (SOUZA *et al.*, 2007). Nessa linha, as medidas de desempenho priorizavam fatores como o absenteísmo e o *turnover* dos empregados (GUZZO, JETTE, KATZELL, 1985).

Atualmente, o desempenho humano pode ser entendido como ação explícita e resultante da influência e da dinâmica de variáveis distintas, como cultura, condições de trabalho, características individuais, competências, estilo de liderança, processo produtivo e motivação (SOUZA *et al.*, 2007). Especificamente no contexto de trabalho, o desempenho é entendido como o grau de aderência das atividades realizadas por um indivíduo com os padrões estabelecidos (NAYYAR, 1994), podendo ser definido como a proficiência com a qual os indivíduos agem e se comportam de forma relevante para a organização (MOTOWIDLO, BORMAN, SCHMIT, 1997). Destaca-se que o desempenho tem sido há muito considerado uma função da motivação e das habilidades (VROOM, 1964 *apud* TUULI, ROWLINSON, 2009).

No ambiente corporativo, o desempenho é também resultante das competências inerentes ao indivíduo, bem como das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Ressalta-se que sempre serão verificados, no contexto organizacional, comportamentos formalmente esperados, denominados comportamentos próprios do papel exercido na organização, bem como comportamentos não incluídos nos comportamentos esperados e que até ultrapassam as expectativas formais (BRIEF, 1998). Nesse passo, o desempenho pode se relacionar aos comportamentos de cidadania organizacional (desempenho no contexto) ou a tarefa em si (desempenho técnico), foco de estudo desta pesquisa.

O comportamento de cidadania organizacional é um comportamento individual discricionário (sem recompensa), não diretamente reconhecido pelo sistema formal, que promove o efetivo funcionamento da organização (ORGAN, 1988). Esses comportamentos podem ser analisados sob a ótica de sete dimensões, a saber: comportamento de ajuda, desportismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento (PODSAKOFF, MACKENZIE, PAINE, BACHRACH, 2000).

O desempenho na tarefa é a proficiência com que o indivíduo executa as atividades formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (BORMAN, MOTOWIDLO, 1993), ou seja, são comportamentos impostos ao indivíduo em função das atividades que desempenham, independentemente de serem definidos como seus. Assim, os comportamentos relacionados ao desempenho na tarefa são diretamente relacionados com o núcleo técnico das organizações, tanto pela execução de seus processos técnicos quanto pela manutenção dos requisitos desta natureza (MOTOWIDLO, VAN SCOTTER, 1994).

Observa-se que as atividades relacionadas ao desempenho na tarefa são de caráter prescritivo (KATZ, KAHN, 1966), normalmente identificadas na descrição de cargos e funções, bem como são aquelas avaliadas pelo supervisor do ocupante de uma função (BRIEF, 1998). Nessalinha, quando os empregados utilizam suas habilidades e conhecimentos técnicos na produção de bens ou serviços, ou quando realizam atividades especializadas relacionadas a estes processos, eles estão engajados em comportamentos de desempenho na tarefa (VAN SCOTTER, 2000).

O desempenho individual é, portanto, resultado de um processo de desenvolvimento pessoal facultado por condições organizacionais (ANTUNES, 2012). Ademais, o desempenho na tarefa é fomentado por uma cultura de liderança confiável (ROBBINS, 2004), que vise à motivação (SOUZA *et al.*, 2007), à autonomia (BLANCHARD, 2007) e à responsabilidade dos seguidores (ANTUNES, 2012).

### **2.3.1.**

#### **Desempenho, criatividade e liderança autêntica**

##### **Criatividade e Desempenho**

O bom funcionamento de uma organização, segundo Katz (1964), provém de três tipos básicos de comportamentos: comportamentos de captação e retenção de empregados, comportamentos relacionados ao desempenho das funções e comportamentos inovadores e espontâneos que estão além do que é determinado pela função do empregado e que são essenciais para a sobrevivência da empresa. Dos comportamentos inovadores e espontâneos, destacam-se os comportamentos voluntários de criatividade (GEORGE, BRIEF, 1992), fundamentais para as organizações que necessitam de mudanças e melhorias em suas práticas, rotinas, produtos e serviços para lidar com mudanças no ambiente, desafios e oportunidades (REGO, SOUSA, PINA, CUNHA, CORREIA, SAUR-AMARAL, 2007).

Nas empresas, a criatividade dos funcionários é um fator fundamental para que se atinja a excelência no desempenho (ESKILDSSEN, DAHLGAARD, NORGAARD, 1999), em especial, no atual contexto competitivo. Colaboradores criativos apresentam maior habilidade para a solução de problemas e, conseqüentemente, atingem níveis de desempenho superiores (GONG, HUANG, FARH, 2009; WOODMAN, SAWYER, GRIFFIN, 1993; McADAM, KEOGH, 2004).

Allen, Lee, D., e Tushman (1980) investigaram, nos Estados Unidos, as conseqüências da criatividade em uma amostra de funcionários da área de pesquisa e desenvolvimento e comprovaram que o comportamento criativo dos seguidores é um relevante antecedente do desempenho no trabalho.

Assim, tem-se a seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

***H1: Quanto maior a criatividade de um indivíduo, melhor será o seu desempenho.***

### **Liderança Autêntica e Desempenho**

Dado que tanto o desempenho quanto a criatividade dos colaboradores ocorrem dentro de um contexto, é fundamental considerar o papel das lideranças organizacionais. Os gestores eficientes facilitam o desempenho e a criatividade, fornecendo os instrumentos necessários para se desempenhar uma função, como treinamento adequado, equipamentos e ferramentas, orçamento apropriado e informação suficiente. Na ausência de condições adequadas, até os indivíduos altamente motivados não apresentam um patamar elevado de desempenho (BATMAN, 1998 *apud* ANTUNES, 2012). Assim, um processo de desempenho efetivo depende, além dos instrumentos e estratégias, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente (SOUZA *et al.*, 2007).

Cada vez mais, dentre os diferentes estilos e formas de liderança, se verificam evidências de que uma abordagem autêntica da liderança é desejável e eficaz para o alcance resultados positivos e duradouros nas organizações (GEORGE, B., SIMS, MCLEAN, MAYER, 2007; GEORGE, B., 2003). Os benefícios pessoais da autenticidade incluem níveis mais "ideais" de autoestima, níveis mais elevados de bem-estar psicológico, sentimentos avançados de amizade e desempenho elevado (GRANDEY, FISKE, MATTILA, JANSEN, SIDEMAN, 2005; KERNIS, 2003).

Walumbwa *et al.* (2008) propõem que quando os líderes têm conhecimento e agem de acordo com os seus verdadeiros valores, crenças e forças, ao mesmo tempo em que favorecem e ajudam os demais a fazerem o mesmo, promovem níveis mais elevados de bem-estar, o que, por sua vez, impactam positivamente o desempenho dos seguidores (RYAN, DECI, 2001). Em estudo nos Estados Unidos, na China e no Quênia, Walumbwa *et al.* (2008) encontraram resultados que indicam que o reconhecimento de um líder como autêntico está associado a melhores índices de desempenho, cidadania organizacional, satisfação com o supervisor, satisfação no trabalho e comprometimento com a organização.

Os líderes autênticos têm a capacidade de exibir padrões de abertura e clareza em seus comportamentos e relacionamentos, por meio do compartilhamento de informações, da boa receptividade a contribuições de terceiros e da predisposição de fornecer *feedback* construtivo, não controlador, aos membros de suas equipes (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER *et al.*, 2005). Perante tais comportamentos, seus seguidores tendem a apresentar elevado capital psicológico (LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, YOUSSEF, AVOLIO, 2007), aqui entendido como:

*um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para fazer o esforço necessário para a obtenção de sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) acerca do seu sucesso atual e futuro; (3) ser perseverante em relação aos seus objetivos, redefinindo caminhos quando necessário, a fim de alcançá-los (esperança); e (4) quando diante de problemas e adversidades, ser capaz de sustentar-se e adaptar-se (resiliência) para alcançar o sucesso. (LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007, p.3).*

Assim, quando a liderança é autêntica, os quatro estados do capital psicológico tornam-se pontos cruciais no estabelecimento das bases do desempenho individual (GARDNER, SCHERMERHORN, 2004). O desempenho organizacional também se relaciona aos traços psicológicos positivos, como esperança, otimismo e resiliência (PETERSON, WALUMBWA, BYRON, MYROWITZ, 2009). Quando as capacidades de eficácia, esperança, otimismo e resiliência se combinam no conceito de capital psicológico, elas disparam uma capacidade de agir crítica à execução de objetivos, à motivação e ao sucesso, o quê resulta em desempenho (STAJKOVIC, 2006).

Desta forma, Avolio *et al.* (2004b) entendem que o desempenho na tarefa e no contexto, comumente influenciados pelo processo de liderança, são mais sustentáveis quando influenciados especificamente pelo processo de liderança autêntica, devido à identificação com o líder, à confiança, à esperança, ao otimismo e às emoções positivas existentes na relação entre o subordinado e o líder autêntico. As evidências empíricas apontam que a liderança autêntica tem sido positivamente relacionada ao engajamento no trabalho, a comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores e ao desempenho (AVOLIO *et al.*, 2004b; GARDNER *et al.*, 2005; GEORGE, B., 2003; ILIES *et al.*, 2005).

Gardner e Schermerhorn (2004) destacam que uma das tarefas do líder autêntico é elevar o otimismo de seus seguidores. Seligman (1998) argumenta que os otimistas tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, de desempenho, de satisfação profissional, de moral e de perseverança.

Ilies *et al.* (2005) sugerem que os líderes autênticos tendem a ter uma influência positiva sobre os comportamentos ao favorecerem o sentimento de autodeterminação dos seus seguidores, que, por sua vez, aumenta a motivação intrínseca (DECI, CONNELL, RYAN, 1989), resultando em um melhor desempenho (Walumbwa *et al.*, 2008). Gardner *et al.* (2005) também usaram a abordagem da teoria da autodeterminação para explicar como os líderes autênticos contribuem para níveis elevados de bem-estar, engajamento e desempenho de seus seguidores (DECI *et al.*, 1989; HARTER, SCHMIDT, HAYES, 2002).

O líder autêntico também é aquele que busca ter transparência nos seus relacionamentos e, conseqüentemente, tal comportamento promove a confiança mútua, o respeito e a credibilidade (GARDNER *et al.*, 2005; AVOLIO *et al.*, 2004a). Nesse sentido, há mais indícios de que o líder autêntico cria condições para que seus seguidores percebam um maior controle sobre o seu próprio desempenho (GARDNER, SCHERMERHORN, 2004), bem como favorece a seus seguidores terem um melhor nível de desempenho, uma vez que a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação de seus seguidores (ROBBINS, 2004).

Diante do exposto, tem-se a seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

***H2: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior será o desempenho na tarefa dos seguidores.***

### **Liderança Autêntica e Criatividade**

Os líderes autênticos agem de acordo com os valores e convicções pessoais profundas, o que se reflete na construção de relacionamentos pautados na credibilidade, no respeito e na confiança (GARDNER *et al.*, 2005; AVOLIO *et al.*, 2004a). Desta forma, estes líderes encorajam a comunicação, aceitam contribuições dos seus seguidores, fornecem *feedback* construtivo (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER *et al.*, 2005), incentivando a existência de diversos pontos



de vista e a construção de redes de relações de colaboração com os seguidores (AVOLIO *et al.*, 2004).

Nesse passo, os líderes autênticos contribuem para que os seguidores tenham um nível elevado de capital psicológico (LUTHANS, AVOLIO, AVEY, NORMAN, 2007; LUTHANS, YOUSSEF, AVOLIO, 2007) e, logo, níveis mais elevados de motivação intrínseca para a realização das tarefas (STAJKOVIC, 2006; WALUMBWA, PETERSON, AVOLIO, HARTNELL, 2010), condição essencial para a criatividade (AMABILE, 1996). Indivíduos com alto nível de capital psicológico tendem a se esforçar mais quando acreditam que são capazes (autoeficácia), apresentam expectativas positivas quanto aos resultados (otimismo), possuem força de vontade e geram múltiplas soluções para os problemas (esperança) e respondem de forma mais positiva perante adversidades (resiliência) (AVEY, REICHARD, LUTHANS, MHATRE, 2011).

George, B. (2003) argumenta também que a forma pela qual os líderes autênticos motivam os seus seguidores é pelo estabelecimento de um senso de propósito para eticamente entregar produtos inovadores e serviços superiores com qualidade que se mantenha insuperável durante um período prolongado.

Adicionalmente, tem-se que os líderes autênticos elevam o sentimento de propriedade individual na tomada de decisão, articulando de maneira transparente os desafios enfrentados e utilizando um processamento equilibrado de informações (GARDNER *et al.*, 2005; PETERSON *et al.*, 2012), o que se reflete no aumento da percepção de autonomia. Destaca-se que pela teoria da criatividade, a participação na tomada de decisões e a percepção de autonomia são pré-condições essenciais para os resultados criativos (AMABILE, 1988).

Walumbwa *et al.* (2010) dispõem que tais comportamentos do líder autêntico se associam com um maior nível de identificação relacional, em oposição à identificação clássica, onde o foco é a supressão da própria individualidade em favor da outra pessoa (KELMAN, 1958). Desta forma, os líderes autênticos não se caracterizam como aqueles que levam seus subordinados a suprimirem parte da sua identidade, limitando uma fonte valiosa de criatividade, mas sim como aqueles que lideram para que haja criatividade.

Ante o exposto, o líder autêntico pode ser considerado aquele que favorece um ambiente em que os indivíduos se sintam aceitos, apoiados e habilitados a participarem, sem consequências negativas (GARDNER *et al.*, 2005; GEORGE, B. 2003), ou seja, percebam um ambiente de segurança psicológica que promove os comportamentos criativos. Assim, tem-se a seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

***H3: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior será a criatividade dos seguidores.***

## **2.4.**

### ***Empowerment psicológico***

O interesse no estudo do *empowerment* psicológico se difundiu em um cenário em que a competição global e as contínuas mudanças requereram que as organizações tivessem colaboradores proativos e inovadores (DRUCKER, 1988 *apud* SPREITZER, 1995). Assim, o conceito de *empowerment* deriva da necessidade de as organizações modernas se adequarem a esse novo ambiente competitivo, dinâmico e complexo, no qual o relacionamento entre gestores e subordinados é visto como uma estratégia de diferenciação e agregação de valor no mundo corporativo. Ao longo das últimas décadas, esse conceito foi bastante explorado na literatura empírica (ex: BATEMAN, SNELL, 2006; HERRENKOHL, JUDSON, HEFFNER, 1999; SPREITZER, 1995; PFEIFFER, DUNLOP, 1990; CONGER, KANUNGO, 1988) e os autores chegaram a diversas definições para *empowerment*.

Pfeiffer e Dunlop (1990), por exemplo, definem *empowerment* como a capacitação e valorização do funcionário de determinada empresa, para que ele possa contribuir de forma mais efetiva na resolução dos problemas de seu local de trabalho. Randolph (1995) reconhece que o *empowerment*, dentro do contexto organizacional, é a liberação do poder que as pessoas já possuem pelos seus conhecimentos por meio da motivação interna. Para Wilkinson (1998), trata-se de uma referência comum na década de 1980 ao envolvimento direto dos funcionários nos processos de inovação.

Sob a ótica da delegação de poder, o *empowerment* também se faz presente na literatura. Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1997) citam o *empowerment* como importante indutor para conceder aos colaboradores a autoridade necessária para empreender mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado. Herrenkohl *et al.* (1999) definem o *empowerment* como um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que pode impulsioná-las a tomar iniciativas e a interferir no processo produtivo com suas ações. Cunningham e Hyman (1999), concluem que por meio do *empowerment* é possível obter o comprometimento dos empregados para as decisões estratégicas, visando melhorar o desempenho da organização.

De acordo com Bateman e Snell (2006), o *empowerment* parte do conceito de que a descentralização do poder, pela delegação de atribuições e de responsabilidades aos funcionários, é benéfica e permite que os subordinados tenham a liberdade e a autonomia necessárias para tomar suas próprias decisões. De tal modo, os funcionários participaram ativamente do processo decisório da organização, dividindo as decisões com os gestores e, logo, assumindo um maior senso de responsabilidade e de comprometimento.

Uma perspectiva alternativa, o *empowerment* psicológico, surge ao se distinguir os atributos situacionais dos aspectos cognitivos inerentes a esses atributos e ao se considerar os efeitos da motivação intrínseca para uma tarefa (THOMAS, VELTHOUSE, 1990).

Nesta pesquisa, o *empowerment* será considerado pela sua perspectiva psicológica. Isto porque se entende que para afirmar a existência do *empowerment*, é preciso que os indivíduos acreditem e se sintam empoderados pelos seus superiores (DAINTY, BRAYAM, PRICE, 2002).

Dada à disposição pessoal do *empowerment* psicológico e à propensão que os indivíduos têm de atribuir qualquer motivação resultante para o “eu” e não às condições externas, o *empowerment* psicológico está associado com a motivação intrínseca em oposição à motivação extrínseca (BRIEF, ALDAG, 1977; DECI, RYAN, 1985). Nessa linha, o constructo de *empowerment* psicológico é definido por Spreitzer (1995) como uma motivação intrínseca manifestada em um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de um indivíduo em seu trabalho, sendo elas: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Significado é o valor atribuído aos objetivos e ao propósito do trabalho, julgados estes em relação aos ideais e princípios individuais (THOMAS, VELTHOUSE, 1990). Segundo Fulford e Enz (1995), um indivíduo vê maior sentido em seu trabalho quando ele acredita que suas atividades têm um significado importante e que lhe são atribuídas grandes responsabilidades. Significado envolve, portanto, a adequação entre os requisitos de um papel de trabalho e as crenças, valores e comportamentos de um indivíduo (BRIEF, NORD, 1990).

Competência refere-se ao sentimento pessoal de autoeficácia, ou seja, na convicção de que se conseguirá desempenhar as tarefas com habilidade e sucesso (GIST, 1987; FULFORD, ENZ, 1995). Bandura (1989) acrescenta que esta cognição é influenciada pela confiança de um indivíduo no seu domínio técnico para a realização de uma tarefa, bem como pela sua expectativa de desempenho dado o esforço que é capaz de realizar.

Autodeterminação remete à liberdade que um indivíduo tem para realizar suas tarefas da forma como desejar (SPREITZER, 1995). A autora sugere ainda, conforme Bell e Straw (1989) e Spector (1986), que a autodeterminação demonstra o sentimento de autonomia de uma pessoa ao tomar suas próprias decisões no trabalho em termos de tempo, método, ritmo e esforço.

Impacto refere-se ao grau no qual um indivíduo acredita que o seu trabalho faz uma diferença relevante para que o alcance de um objetivo final determinado e refere-se, também, ao quanto este indivíduo acredita que pode influenciar nos resultados da organização (SPREITZER, 1995).

Em conjunto estas quatro dimensões refletem uma orientação, mais ativa do que passiva, na qual o indivíduo deseja e se sente capaz de moldar o seu papel e o seu contexto de trabalho (SPREITZER, 1995).

Por fim destaca-se que Kirkman e Rosen (1997, 1999) ampliaram o conceito de *empowerment* para o nível do grupo. Os autores argumentaram que os grupos com maior nível de *empowerment* tendem a apresentar maior motivação intrínseca, pois percebem maiores níveis de potência e autonomia no desempenho de suas tarefas, bem como consideram suas tarefas como mais significativas e impactantes.

### 2.4.1.

#### **Empowerment psicológico, liderança autêntica, desempenho e criatividade**

##### ***Empowerment Psicológico e Liderança Autêntica***

Yulk (2010) propõe que a liderança pode conferir *empowerment* aos seguidores para que os objetivos das organizações sejam alcançados. Nesse sentido, o estudo da relação do *empowerment* com os diversos estilos de liderança são válidos para testar tal proposição. Diversos estudos já foram conduzidos visando relacionar o *empowerment* psicológico ao estilo de liderança transformacional (ex: FULLER, MORRISON, JONES, BROWN, 1999; KARK, SHAMIR, CHEN, 2003; AVOLIO, ZHU, KOH, BHATIA, 2004). Estes estudos comprovaram, em geral, que há uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o *empowerment* psicológico (ZHU, SOSIK, RIGGIO, YANG, 2012).

Apesar dos poucos estudos empíricos realizados para averiguar a relação entre a liderança autêntica e aspectos do *empowerment* (AVOLIO *et al.*, 2004), no campo teórico o *empowerment* tem sido considerado um dos mecanismos pelo quais o líder autêntico influencia os seus seguidores (GEORGE, B., 2003; ILIES *et al.*, 2005). Por exemplo, Spreitzer (1996) constatou que os seguidores de gestores que promoveram um clima organizacional mais inclusivo e que prontamente compartilhavam informações, ambas características comportamentais de líderes autênticos, relataram níveis mais elevados de *empowerment* psicológico.

Considerando-se que a liderança autêntica pressupõe que o líder aja de acordo com seus valores morais, seja verdadeiro consigo e com outros, além de demonstrar o seu “eu interior” (GARDNER *et al.*, 2005), acredita-se que toda e qualquer atitude desse líder possa ser caracterizada como de alto grau de autenticidade. Desta forma, a autenticidade presente nos relacionamentos entre líderes e subordinados é o fator que irá moldar esse relacionamento.

Como visto anteriormente, os líderes autênticos agem de acordo com seus valores e convicções pessoais, o que se reflete em credibilidade e integridade, assim como no respeito e na confiança de seus seguidores (AVOLIO *et al.*, 2004a, GARDNER *et al.*, 2005). Outro aspecto a destacar é que tal fato também se reflete no estímulo ao comprometimento autêntico dos seguidores (SHAMIR, EILAM, 2005).

A busca pelo estabelecimento de relacionamentos transparentes, bem como a busca de se ter um processamento equilibrado de informações leva o líder autêntico a compartilhar abertamente informações, expressões dos pensamentos e sentimentos verdadeiros (KERNIS, 2003) e, como consequência, induz que seus seguidores também o façam (LUTHANS, AVOLIO, 2003). Nesse sentido, espera-se que essa comunicação aberta e de mão-dupla, influencie a percepção do seguidor sobre a sua capacidade de influenciar as decisões de seu líder e, portanto, que este seguidor tenda: (i) a apresentar um maior nível de autodeterminação e (ii) a perceber um maior significado e impacto do seu trabalho (CONGER, KANUNGO, 1988; THOMAS, VELTHOUSE, 1990).

Ainda, a liderança autêntica é considerada o estilo de liderança que visa restaurar a confiança básica, a esperança, o otimismo, a resiliência e o significado (AVOLIO, LUTHANS, WALUMBWA, 2004). Assim, espera-se que o líder autêntico transpareça nos seus relacionamentos os motivos pelos quais age e, portanto, o seu propósito maior. Avolio e Gardner (2005) argumentam que o líder autêntico ajuda as pessoas a encontrarem o significado e a conexão com o seu trabalho, na medida em que favorece a confiança e comprometimento dos seguidores e incentiva estruturas de inclusão e climas éticos positivos.

Note-se que os líderes autênticos valorizam e reconhecem as diferenças individuais e, nesse sentido, tendem a melhor identificar os talentos dos outros e as formas como motivá-los a explorá-los (LUTHANS, AVOLIO, 2003). Isto é, o comportamento autêntico do líder, por ter autoconsciência e a capacidade de melhor conhecer e avaliar os demais e o ambiente, fará com que o líder autêntico melhor perceba as necessidades de seus seguidores e sobre elas atue. Assim, no quesito de desenvolvimento de competências dos seguidores, espera-se que a percepção dos seguidores sobre suas próprias competências seja mais clara quando sob liderança autêntica. Ademais, espera-se que o líder autêntico priorize o *feedback* construtivo para os seus seguidores - um componente chave do *empowerment* (WALUMBWA *et al.*, 2010).

Em relação à cognição autodeterminação do *empowerment* psicológico, espera-se que o líder autêntico seja capaz de desenvolver as capacidades psicológicas positivas de seus seguidores (ILIES *et al.*, 2005). Ainda, espera-se que o líder autêntico favoreça um maior senso de autonomia nos seus seguidores, visto não tentar coagir ou racionalmente convencer seus subordinados, mas sim

utilizar seus valores autênticos, suas crenças e comportamentos para orientar o desenvolvimento dos demais (LUTHANS, AVOLIO, 2003). O senso de autonomia dos colaboradores faz com que eles criem um vínculo mais forte com o líder e sua visão, gerando um nível de comprometimento mais profundo com o trabalho, que, por sua vez, contribui para o engajamento em processos criativos (AVOLIO *et al.*, 2004; AMABILE, 1997).

Nesse contexto, acredita-se que seja favorecido um ambiente propício para o *empowerment* psicológico. Tal proposição vai ao encontro às pesquisas teóricas sobre liderança autêntica que dispõe que os seguidores de líderes autênticos se sentem com um maior grau de *empowerment* psicológico (WALUMBWA *et al.*, 2010; GEORGE, B., 2003; ILIES *et al.*, 2005). Assim, o presente estudo propõe e testa a seguinte hipótese:

***H4: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior será o empowerment dos seguidores.***

#### ***Empowerment Psicológico e Desempenho***

Devido ao alto interesse da comunidade acadêmica pelo tema desempenho, são consideráveis as evidências empíricas sobre a relação positiva do comprometimento dos seguidores, da produtividade e do desempenho nos níveis individuais e de grupo com o constructo de *empowerment* (ex: CHEN, KIRKMAN, KANFER, ALLEN, ROSEN, 2007; SEIBERT, SILVER, RANDOLPH, 2004; SPREITZER, KIZILOS, NASON, 1997). As evidências empíricas também sugerem que os comportamentos do líder no sentido de delegar poderes são significativamente relacionados com a motivação e o desempenho dos seus seguidores (LIU, FANG, 2006).

A teoria do *empowerment* psicológico tem como presunção básica que os indivíduos mais empoderados apresentam desempenho superior quando comparados aos indivíduos com menor grau de *empowerment* (THOMAS, VELTHOUSE, 1990). O melhor desempenho advém, entre outros fatores, da flexibilidade adquirida para identificar e solucionar os obstáculos que o limitam (COOKE, 1994) sem recorrer a especialistas ou as hierarquias superiores (PARKER, TURNER, 2002).

Conforme Tuuli e Rowlinson (2009), admite-se que os indivíduos que sentem que o seu trabalho é significativo e que, preenchendo suas responsabilidades no trabalho têm um impacto sobre os demais, apresentam maior motivação para empreender esforços no sentido de um melhor desempenho (LIDEN, WAYNE, SPARROWE, 2000). Ainda, os indivíduos que percebem que têm as competências necessárias para realizar o seu trabalho e a autonomia para escolher como o fazer, também superam em desempenho seus colegas com menor grau de *empowerment* psicológico (BANDURA, 1986; GIST, MITCHELL, 1992).

Spreitzer (1996) argumenta que os indivíduos que se sentem com um nível mais elevado de *empowerment* psicológico acreditam que têm maior autonomia e impacto nos processos do trabalho e no seu desempenho e, portanto, são mais propensos a ter maior motivação intrínseca e, conseqüentemente, se engajar nos seus respectivos papéis de trabalho (WALUMBWA *et al.*, 2010). Ademais, Thomas e Velthouse (1990) dispõem que quando os indivíduos se sentem com maior grau de *empowerment* psicológico, há maior predisposição para comportamentos proativos, tais como: flexibilidade, resiliência e persistência.

Não obstante o anteriormente mencionado, ressalta-se que as evidências empíricas sobre a relação entre o *empowerment* e o desempenho apresentam contraposições (CHEN *et al.*, 2007; SEIBERT *et al.*, 2004; DEWETTINCK, SINGH, BUYENS, 2003; THOMAS, TYMON, 1994).

Na revisão da literatura sobre *empowerment* psicológico realizada por Dewettinck *et al.* (2003), conclui-se que o *empowerment* psicológico explica apenas marginalmente a variação no desempenho, tendo explicado cerca de 6% da variação no desempenho do empregado. Liu e Fang (2006) encontraram evidências que o *empowerment* psicológico explicou, significativamente e substancialmente, a variação no desempenho individual por meio da motivação intrínseca e extrínseca ( $R^2 = 0,69$ ), indicando que a relação entre *empowerment* e desempenho pode ser indireta. Tuuli e Rowlinson (2009), por sua vez, encontraram resultados que confirmam que o *empowerment* psicológico tem conseqüências comportamentais positivas e diretas para o desempenho na tarefa e no contexto, como efeitos indiretos, parcialmente mediados pela motivação intrínseca, pelas oportunidades de desempenho e pelas habilidades dos indivíduos.



Ante o exposto, de acordo com o disposto por Thomas e Velthouse (1990), o presente estudo propõe e testa a seguinte hipótese:

***H5: Quanto maior o empowerment psicológico, maior a propensão de um indivíduo apresentar desempenho superior.***

### ***Empowerment Psicológico e Criatividade***

O *empowerment* psicológico é considerado uma contribuição fundamental para a criatividade, pois afeta positivamente a motivação intrínseca dos colaboradores (AMABILE, 1996; SPREITZER, 1995). Os autores Thomas e Velthouse sugerem que o *empowerment* psicológico é “*tido como uma causa proximal da motivação intrínseca para a tarefa e da satisfação*” (THOMAS, VELTHOUSE, 1990).

A motivação intrínseca para a tarefa refere-se ao grau em que um indivíduo (i) é guiado pelos seus próprios valores, ao invés de normas e padrões sociais e (ii) está interessado em ou fascinado com uma tarefa e nela se engaja para o bem da própria tarefa (UTMAN, 1997). Segundo o modelo de componentes da criatividade, a motivação intrínseca é uma das influências mais importantes e significativas sobre a criatividade de um indivíduo (AMABILE, 1996; SHALLEY, 1991, 1995).

Zhang e Bartol (2010) teorizam que o *empowerment* psicológico pode ter influências importantes sobre a disposição de um indivíduo para se envolver em processos criativos. Os autores argumentam que quando um colaborador percebe que os requisitos do seu trabalho lhe são pessoalmente significativos e importantes, ele tende a envidar maiores esforço para compreender e abordar os problemas, em busca de uma solução, sob múltiplas perspectivas, usando uma ampla variedade de informações de distintas fontes e gerando um significativo número de alternativas (GILSON, SHALLEY, 2004; JABRI, 1991 *apud* ZHANG, BARTOL, 2010).

Ainda, Zhang e Bartol (2010) dispõem que quando um indivíduo acredita que tem a capacidade de executar uma tarefa com sucesso, autodeterminação para realizar a tarefa e capacidade de moldar os resultados desejados por meio de seus comportamentos, este indivíduo deverá se concentrar em uma ideia ou em um problema por mais tempo e de forma mais persistente (DECI, RYAN, 1991; SPREITZER, 1995). Nessa ótica, o *empowerment* psicológico é considerado um

processo que favorece um indivíduo a iniciar uma tarefa e a nela persistir (CONGER, KANUNGO, 1988). O colaborador com alto grau de autodeterminação também será mais propenso a correr riscos, explorar novos caminhos cognitivos e a brincar com ideias (AMABILE *et al.*, 1996).

Alencar (1996) argumenta que é fundamental para a produção de ideias criativas, que os colaboradores tenham autonomia, que percebam que a organização em que trabalham está aberta a novas ideias e disposta a aceitar possíveis mudanças benéficas. Assim, o senso de autonomia estimula a criatividade: “*a liberdade de agir desperta a vontade de agir*” (STERNBERG, O’HARA, LUBART, 1997).

Desta forma, o presente estudo propõe e testa a seguinte hipótese:

***H6: Quanto maior o empowerment psicológico, maior a probabilidade de um indivíduo ser criativo.***

## 2.5.

### **Eficácia coletiva e potência do grupo**

O conceito de eficácia coletiva tem suas raízes no constructo de autoeficácia (LEWIS, 2011), entendido como o sentido de comando que as pessoas acreditam que possuem sobre os aspectos da sua existência, tal como a capacidade de executar tarefas (BANDURA, 1997). Bandura (1986) postulou que essa sensação de capacidade podese estender para o nível do grupo, refletindo-se na crença sobre a competência coletiva. Assim, a eficácia coletiva trata de uma capacidade emergente que deriva de crenças de cada membro na conveniência de um objetivo comum, sendo influenciada tanto pelo indivíduo quanto por processos cognitivos coletivos (LEWIS, 2011; GIBSON, 1999). Bandura ressalta que:

*Um grupo, evidentemente, opera por meio do comportamento de seus membros. São pessoas que agem coordenadamente na direção de uma crença comum e, portanto, não há um ente externo (mente do grupo) gerindo a cognição, a aspiração, a motivação e a regulação do grupo (BANDURA, 2000, p. 76).*

Nesse sentido, Bandura (1982) introduziu o conceito de eficácia coletiva como sendo a crença compartilhada por um grupo no seu conjunto de competências para se organizar e executar as ações necessárias ao atingimento de um dado nível de resultado esperado. Assim, de acordo com a teoria social cognitiva, quanto maior o senso da eficácia coletiva, melhor o desempenho do grupo (BANDURA, 1997).

As teorias sugerem que o senso coletivo de capacidade pode ser um importante determinante da eficácia e eficiência de um grupo (BANDURA, 1986; GUZZO, YOST, CAMPBELL, SHEA, 1993; SHAMIR, 1990). A crença do grupo de que ele é capaz de lidar com certas tarefas é importante, uma vez que a eficácia coletiva, variável específica de uma dada tarefa e contexto, influencia o início da ação do grupo, o quanto de esforço o grupo irá exercer e por quanto tempo o esforço se manterá (STAJKOVIC, LEE, NYBERG, 2009).

No nível individual de análise, as pesquisas sobre motivação estabeleceram que a autoeficácia é fortemente correlacionada ao desempenho (GIBSON, RANDEL, EARLEY, 2000). Outras correlações já estudadas e empiricamente validadas são as de autoeficácia com resolução de problemas (CERVONE, PEAKE, 1986), com adaptação a novas tecnologias (HILL, SMITH, MANN, 1987) e com capacidade de aprendizado (CAMPBELL, HACKETT, 1986) e treinamento (EARLEY, 1994).

No nível do grupo, a eficácia coletiva tem sido relacionada à resolução de problemas por grupos (KLINE, MACLEOD, 1997), ao aprendizado de um grupo (EDMONDSON, 1999), bem como ao desempenho em serviços, na indústria e em contextos específicos (GIBSON, 1999; LITTLE, MADIGAN, 1997; GIBSON, RANDEL, EARLEY, 2000).

Até a década de 1990, o conceito de eficácia coletiva era tratado similarmente ao conceito de potência do grupo e, portanto, há ambiguidade na sua definição até a época. A potência do grupo passou se configurar como um constructo independente ao passo que foram sendo agregadas à sua definição atributos que a diferenciavam da eficácia coletiva como um todo (STAJKOVIC, LEE, D., NYBERG, 2009). Desde então, a potência do grupo é considerada uma característica geral sobre crença na capacidade de um grupo para executar uma ampla gama de tarefas em diferentes atividades (ZACCARO, BLAIR, PETERSON, ZAZANIS, 1995), enquanto a eficácia coletiva se relaciona a atividades em um domínio específico (GIBSON, 1999; BANDURA, 1997).

Para fins desta pesquisa usaremos o conceito de potência do grupo, aqui entendido como:

*“a potência do grupo refere-se a crenças generalizadas sobre as capacidades do grupo em diferentes tarefas e contextos (ou seja, o nosso grupo será bem sucedido não importa a tarefa)”* (GULLY, INCALCATERRA, JOSHI, BEAUBIEN, 2002).

Na mesma linha que a eficácia coletiva, tem-se que quanto maior a potência do grupo, mais positivos são os resultados coletivos obtidos (GULLY *et al.*, 2002). Ainda, a potência do grupo é considerada um importante antecedente do desempenho (LEE, D., FARH, CHEN, X., 2011; STAJKOVIC *et al.*, 2009; HIRSCHFELD, JORDAN, FIELD, GILES, ARMENAKIS, 2006; GULLY *et al.*, 2002; LESTER, MEGLINO, KORSGAARD, 2002), tanto no nível dos indivíduos quanto no de grupos de trabalho.

### **2.5.1.**

#### **Potência do grupo, liderança autêntica, desempenho e criatividade**

##### **Potência do Grupo e Liderança Autêntica**

A liderança é um componente chave da potência do grupo (GUZZO *et al.*, 1993). Os comportamentos dos líderes voltados para a delegação de poderes e para o aumento da motivação intrínseca são positivamente relacionados à eficácia dos indivíduos (CONGER, KANUNGO, 1988; THOMAS, VELTHOUSE, 1990). Quando os membros do grupo participam da tomada de decisões, vivenciam oportunidades para expandir seus conhecimentos, aprender uns com os outros, e adquirir novas habilidades, aumentando assim a sua eficácia (LATHAM, WINTERS, LOCKE, 1994).

Comportamentos dos líderes que favoreçam o compartilhamento de informações, incluindo informações estratégicas, se relacionam positivamente com a eficácia coletiva (SRIVASTAVA, BARTOL, LOCKE, 2006) e a potência do grupo (KIRKMAN, ROSEN, 1999). Ainda, aspectos como fornecimento de *feedback*, suporte, encorajamento, respeito e confiança contribuem para a autoeficácia do indivíduo (LUTHANS, YOUSSEF, 2007).

Os líderes autênticos, como anteriormente descritos, são aqueles que têm padrões de comportamentos voltados, entre outras coisas, para o processamento equilibrado de informações e a transparência nos relacionamentos, tendo, portanto, os comportamentos acima identificados que favorecem a potência do grupo. Em outras palavras, o líder autêntico estabelece uma relação transparente e de confiança com seus seguidores, em que seus seguidores se tornam conscientes de suas forças (GARDNER, SCHERMERHORN, 2004; PETERSON *et al.*, 2012), participam do processo decisório, têm oportunidades para aumentar seu

conhecimento e adquirir novas habilidades e, portanto, tendem a apresentar níveis mais elevados de autoeficácia (WALUMBWA *et al.*, 2011).

A potência do grupo, composta pelo conjunto de percepções individuais dos seus membros sobre as capacidades do grupo em diferentes tarefas e contextos, por sua vez, tende a apresentar a mesma influência da autoeficácia, sendo, portanto, favorecida pelo estilo de liderança autêntica. Nesse sentido, o presente estudo propõe e testa a hipótese de que:

***H7: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior a percepção da potência do grupo pelo seguidor.***

### **Potência do Grupo e Desempenho**

A potência do grupo, por definição, está relacionada à crença na capacidade de executar as ações necessárias para se atingir um dado nível de resultado esperado (BANDURA, 1982). As evidências empíricas demonstram que os grupos com maiores níveis de potência são mais eficazes (CAMPION, PAPPER, MEDSKER, 1996; SHEA, GUZZO, 1987 *apud* STAJKOVIC, LEE, D., NYBERG, 2009), sugerindo que as organizações podem melhorar o desempenho dos grupos por níveis crescentes de potência. As evidências apontam para uma relação positiva e direta entre a potência do grupo e o desempenho (LEE *et al.*, 2011; STAJKOVIC *et al.*, 2009; GULLY *et al.*, 2002; LESTER, MEGLINO, KORSGAARD, 2002).

Desta forma, em consonância com os estudos anteriores, propõe-se a seguinte hipótese:

***H8: A percepção individual de potência do grupo está diretamente relacionada ao desempenho dos seus membros.***

### **Potência do Grupo e Criatividade**

No nível individual, autoeficácia se configura como uma condição necessária para a criatividade, pois alimenta a motivação intrínseca – “motor” do processo criativo. Ainda, a distinção entre escolher uma nova forma de realizar algo e a forma rotineira pode estar relacionada ao nível de autoeficácia do indivíduo (TIERNEY, FARMER, 2002). Nesse passo, quanto maior a percepção de autoeficácia de um indivíduo maior será: (a) a sua propensão a aceitar desafios, (b) o seu esforço e motivação envolvidos na realização das tarefas, e (c) a sua

persistência diante dos obstáculos (BANDURA, 1997); todos aspectos relevantes e favoráveis à criatividade.

Considerando que os processos criativos envolvem certo grau de incerteza por natureza (GEORGE, 2007), a confiança na própria capacidade de executar uma tarefa é um fator que reduz a percepção do risco e aumenta a motivação para criar algo novo. Desta forma, a autoeficácia está positiva e diretamente relacionada com a criatividade.

Assim, a potência do grupo, conjunto de percepções individuais dos seus membros, tende a apresentar a mesma influência da autoeficácia, ou seja, quanto maior a potência, maior a criatividade. Ante o exposto, propõe-se:

***H9: Quanto maior a percepção individual da potência do grupo, maior será a criatividade dos seus membros.***

### 3 Metodologia

#### 3.1. Modelo da pesquisa

Esta pesquisa foi concebida de forma a empiricamente testar a relação da liderança autêntica com a criatividade e o desempenho na tarefa. Os constructos de *empowerment* psicológico e de potência do grupo foram introduzidos no modelo da pesquisa, pois, como visto anteriormente, são considerados tanto favorecidos pela liderança autêntica (ex: AVOLIO *et al.*, 2004; WALUMBWA *et al.*, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2011) quanto favorecedores da criatividade (ex: ZHANG, BARTOL, 20010; BANDURA, 1997, ALENCAR, 1996) e do desempenho na tarefa (ex: TUULI, ROWLINSON, 2009; LIU, FANG, 2006, CAMPION *et al.*, 1996).

O presente estudo teve como base o modelo teórico apresentado a seguir (Figura 1), no qual foram propostas nove hipóteses:

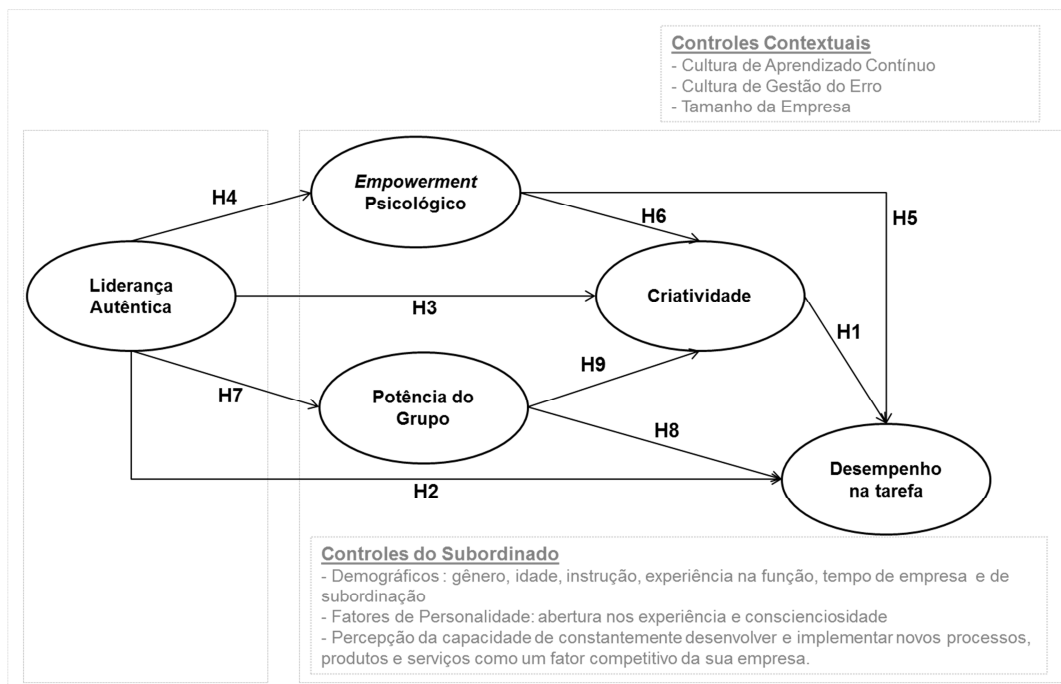


Figura 1: Modelo da Pesquisa  
Fonte: Própria

*H1: Quanto maior a criatividade de um indivíduo, melhor será o seu desempenho.*

*H2: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior será o desempenho na tarefa dos seguidores.*

*H3: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior será a criatividade dos seguidores.*

*H4: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior é o empowerment psicológico dos seguidores.*

*H5: Quanto maior o empowerment psicológico, maior a propensão de um indivíduo apresentar desempenho superior.*

*H6: Quanto maior o empowerment psicológico, maior a probabilidade de um indivíduo ser criativo.*

*H7: Quanto maior a liderança autêntica do superior, maior a percepção da potência do grupo pelo seguidor.*

*H8: A percepção individual de potência do grupo está diretamente relacionada ao desempenho dos seus membros.*

*H9: Quanto maior a percepção individual da potência do grupo, maior será a criatividade dos seus membros.*

### **3.2.**

#### **Tipo de pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como inferencial quantitativo. Utilizou-se uma pesquisa de levantamento de dados estatísticos por meio de questionários estruturados para investigar a relação entre os principais constructos aqui analisados: liderança autêntica, criatividade e desempenho. Tal configuração de método de pesquisa, quantitativa com questionários fechados, buscou neutralizar a influência do pesquisador.

O levantamento dos dados foi amostral. Ressalta-se que, a partir do estudo de uma amostra, é possível generalizar ou fazer alegações acerca de uma população (COOPER, C., SCHINDLER, 2003), descrevendo de forma quantitativa as suas atitudes e opiniões (CRESWELL, 2003).



Entretanto, o método escolhido apresenta limitações, entre elas destaca-se a impossibilidade imposta ao pesquisador de explorar significados subjetivos e de obter uma análise mais detalhada de opiniões específicas de cada participante (GUNTHER, 2006). As demais limitações desta pesquisa são abordadas no item 4.2.1 – Limitações do Estudo.

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2013. Os dados foram obtidos de duas fontes distintas, gestores e subordinados, no intuito de aumentar a credibilidade dos resultados obtidos.

Para a coleta de dados foi disponibilizado um questionário estruturado, por meio eletrônico, que deveria ser respondido por um gestor e alguns de seus subordinados. No caso de o participante da pesquisa ser gestor, lhe era solicitado que indicasse até três dos membros de sua equipe para também responderem ao questionário.

A estratégia de coleta de dados foi, primeiramente, obter as respostas dos gestores para, depois, por meio deles, obter a resposta dos membros das suas equipes. Todos gestores selecionados para serem convidados a participar da pesquisa trabalham em empresas clientes do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), em especial do departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços da Área Industrial, ou trabalham no próprio BNDES.

Assim, um e-mail com o *link* do questionário foi enviado para cerca de 250 gestores de diversas empresas brasileiras, bem como foi solicitado que estes gestores indicassem outros gestores da mesma organização para também participarem da pesquisa.

O questionário, apesar de ser acessado por um único *link*, continha um universo de perguntas distinto para os gestores e para os seus subordinados. O questionário dos gestores envolveu a avaliação dos mesmos sobre: (i) a capacidade absorptiva - aprendizado de exploração da empresa onde trabalha, (ii) avaliação individual de alguns membros de suas equipes para os quesitos de criatividade e desempenho, (iii) sua personalidade, bem como envolveu a coleta de informações sobre dados demográficos pessoais e da empresa. Já o

questionário dos subordinados envolveu a percepção dos mesmos sobre: (i) a cultura de aprendizagem contínua e cultura de gerenciamento de erros da empresa onde trabalha, (ii) seu *empowerment* psicológico, (iv) a potência do seu grupo de trabalho, (v) sua personalidade, (vi) a liderança autêntica do seu gestor, além da coleta de informações sobre dados demográficos pessoais e da empresa.

### **3.3.1. Escala**

#### **Liderança Autêntica**

Para verificar se os respondentes reconheciam seus gestores como líderes autênticos, foram utilizados os dezesseis itens que integram o *Authentic Leadership Questionnaire* (WALUMBWA *et al.*, 2008). Por estes itens são medidos os quatro elementos que compõem o construto de liderança autêntica: autoconhecimento (quatro itens), transparência relacional (cinco itens), processamento equilibrado de informações (três itens) e perspectiva moral internalizada (quatro itens). Observar que esta escala já se encontrava disponível em português (VILAS BOAS, 2010). O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de (1) nunca até (5) frequentemente, se não sempre. Exemplos de itens desta parte são: “Meu chefe imediato busca analisar todos os dados relevantes antes de se decidir” e “Meu chefe imediato age de forma coerente com os princípios que defende”. O Alfa de Cronbach original é de 0,84.

O valor considerado para cada observação foi obtido pela média dos dezesseis itens da escala em consonância com Walumbwa *et al.* (2010), onde a escala foi considerada como composta por uma dimensão única de liderança autêntica.

Cabe observar que esta escala tem se configurado como o instrumento de medida mais frequentemente utilizado sobre liderança autêntica (GARDNER *et al.*, 2011).

### **Criatividade**

Foram utilizados os oitos item do instrumento desenvolvido por Zhou e George (2001). Para cada um dos oito itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de (0) discordo plenamente até (4) concordo plenamente. Um exemplo de item desta parte é “O meu subordinado sugere novos caminhos para atingir metas ou objetivos”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,96.

### **Desempenho na tarefa**

Utilizou-se a escala de Williams e Anderson (1991). O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de (1) discordo plenamente até (7) concordo plenamente, para cada um dos sete itens investigados. Um exemplo de item desta parte é “Demonstra desempenho superior na execução de suas funções”. O Alfa de Cronbach original desta escala é 0,91.

### ***Empowerment* psicológico**

A percepção do *empowerment* psicológico dos subordinados foi obtida pela escala de Spreitzer (1995). Nesta escala doze itens são testados, sendo três para cada uma das quatro cognições do *empowerment* psicológico: (i) significado do trabalho realizado, (ii) confiança nas competências individuais, (iii) grau de autodeterminação e (iv) impacto das tarefas realizadas.

Para cada um dos doze itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de (1) discordo totalmente até (7) concordo totalmente. Um exemplo de item desta parte é “Posso decidir por conta própria como vou realizar o meu trabalho”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,84.

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é investigar o efeito do sentimento de *empowerment*, optou-se, da mesma forma que em outros estudos científicos (ex: WALLUMBWA *et al.*, 2010; CHEN, KLIMOSKI, 2003; SPREITZER, 1995), pela junção das quatro cognições em uma única escala de *empowerment* psicológico.

### **Potência do Grupo**

A avaliação sobre a potência do grupo foi obtida pela escala de Guzzo *et al.* (1993). O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala de dez pontos, que variava de (1) não se aplica de forma alguma até (10) se aplica integralmente, para cada um dos oito itens investigados. Exemplos de itens desta parte são: “Meu grupo sente-se capaz de solucionar qualquer problema que se apresente” e “Meu grupo de trabalho tem confiança em si próprio”. O Alfa de Cronbach original é de 0,82.

### **Capacidade Absortiva - Aprendizado de Exploração (AEPX)**

O processo de aprendizado de exploração se refere à aplicação do conhecimento adquirido (ZAHRA, GEORGE, 2002), sendo uma das dimensões do conceito de capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva é a habilidade de uma organização de utilizar o conhecimento externo por meio do processo sequencial que envolve o aprendizado de descobrimento, de transformação e de exploração (LANE, KOKA, PATHAK, 2006).

O processo de aprendizado de exploração, além da assimilação do conhecimento externo, tem como diferencial o foco na conexão desse conhecimento a produtos e/ou serviços (LANE *et al.*, 2006), objetivando juntar o conhecimento existente ao contexto de mercado (LENOX, KING, 2004; ROTHAERMEL, DEEDS, 2004).

O aprendizado de exploração foi incluído como controle no estudo exploratório no nível do grupo de trabalho, visto que o conhecimento acumulado e a capacidade de transmitir e aplicar este conhecimento estão diretamente relacionados à criatividade.

A escala utilizada para auferir esse aspecto da capacidade absorptiva foi a dimensão de aprendizado de exploração de Lichtenthaler (2009), contendo tanto a subdimensão de transmutar quanto a de aplicar, cada uma com quatro itens. Para os oito itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de (1) discordo plenamente até (7) concordo plenamente. Um exemplo de item desta parte é “Nós somos capazes de transformar conhecimento técnico em novos produtos, serviços ou soluções”. O Alfa de Cronbach original da escala é 0,86 para cada subdimensão.

### **Cultura de aprendizagem contínua**

A cultura de aprendizagem contínua pode ser definida como um padrão compartilhado de significados e expectativas relacionados ao quanto uma organização maximiza os processos de inovação e a competitividade, promovendo a aquisição constante de habilidades, de conhecimentos e de comportamentos, visando alterar o ambiente de trabalho em algum aspecto (TRACEY, TANNENBAUM, KAVANAGH, 1995). Assim, a cultura de aprendizagem contínua pode ser considerada parte integrante da cultura organizacional mais ampla de uma organização. Ainda, espera-se que uma organização de aprendizagem contínua se caracterize por alto nível de competitividade interna (desempenho) e por processos de inovação constantes (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO e colaboradores, 2006), justificando a inclusão da cultura de aprendizagem contínua como uma variável de controle.

Para auferir a variável de cultura de aprendizagem contínua, utilizou-se , devido ao tamanho da amostra pretendido, uma redução da escala de Tracey *et al.* (1995). Para compor a escala aplicada foram selecionados oito itens que se referiam ao quesito de apoio social, entendido como a extensão na qual os superiores e os colegas de trabalho encorajam a aquisição de novos e relevantes comportamentos e habilidades.

Os respondentes deveriam assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de (1) totalmente incorreto até (7) totalmente correto. Um exemplo de item desta parte é “Na empresa em que trabalho, as pessoas trocam informações e dicas úteis para melhorar o desempenho no trabalho”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,93.

### **Cultura de gestão do erro**

A cultura de gestão do erro engloba as práticas organizacionais relacionadas à comunicação do erro, ao compartilhamento do conhecimento adquirido com os mesmos, à predisposição para ajudar nas situações de erro e relacionadas à rápida identificação e ação para lidar com os erros (DYCK, FRESE, BAER, SONNENTAG, 2005). Assim, uma organização que apresente um elevado nível de cultura de gestão do erro se configurará como uma organização de alto desempenho, uma vez que mitiga os efeitos negativos dos erros (ex: perda de tempo, conflitos e impactos emocionais negativos)

e, simultaneamente, favorece os seus efeitos positivos (ex: aprendizado, inovação e resiliência) (DYCK *et al.*, 2005).

A cultura de gestão do erro foi utilizada como uma variável de controle, porque o processo criativo envolve, necessariamente, erros e acertos, portanto, a forma como o erro é vivenciado e interpretado dentro de uma organização pode influenciar os comportamentos criativos dos colaboradores.

Para medir a cultura de gestão do erro, utilizou-se a escala desenvolvida por Dyck *et al.* (2005) com base na escala de Rybowskiak, Garst, Frese e Batinic (1999). Para cada um dos dezesseis itens investigados, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de sete pontos, que variava de (1) totalmente incorreto até (7) totalmente correto. Um exemplo de item desta parte é “As pessoas acreditam que podem aprender bastante com seus erros para dominar uma área de trabalho”. O valor original do Alfa de Cronbach para essa medida é 0,92.

### **Fatores de Personalidade**

Investigou-se a personalidade dos líderes por meio de questões que acessavam os cinco fatores de personalidade, a saber: abertura para novas experiências, conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão/introversão e amabilidade, propostos por Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton, Cloninger e Gough, (2006) e conhecidos como os *Big Five*. A investigação envolveu dez afirmações para cada fator e, para cada uma delas, o respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de (1) absolutamente não me descreve até (5) me descreve perfeitamente.

Para a personalidade dos seguidores foram investigados apenas os dois fatores de personalidade considerados na teoria como os mais relevantes para a criatividade (COSTA, MCCRAE, 1992), a saber: abertura para novas experiências e conscienciosidade.

Os Alfas de Cronbach originais para cada fator de personalidade são: abertura para novas experiências (0,84); conscienciosidade (0,79); estabilidade emocional (0,86); extroversão/introversão (0,87) e para amabilidade (0,82).

### **Dados Demográficos**

Os dados demográficos solicitados para os gestores foram: gênero, grau de instrução, idade, cargo desempenhado, experiência na função, área em que trabalha, tamanho da equipe subordinada a sua liderança e tempo na empresa. Os dados solicitados para os subordinados foram: gênero, grau de instrução, idade, experiência na função, área em que trabalha, tempo na empresa, tempo de subordinação ao atual chefe, sexo do seu superior e tamanho do seu grupo de trabalho.

Para as variáveis de gênero foi utilizada uma escala binária, onde foi atribuído o valor 1 (um) para pessoas do sexo masculino e 0 (zero) para as do sexo feminino.

Sobre a empresa foi solicitado: nome, país sede, tamanho, setor de atuação, tipo (com ou sem fins lucrativos). Para a variável de tamanho da empresa foi utilizada uma escala de cinco itens, onde (1) representava grande empresa (mais de 500 funcionários); (2) empresa média (de 100 a 499 funcionários); (3) empresa pequena (de 20 a 99 funcionários) e (4) micro-empresa (até 19 funcionários).

Ainda, foi utilizado como variável adicional de caráter subjetivo para medir a percepção do respondente sobre a inovação da empresa onde trabalha. Esta variável foi introduzida no estudo devido à relevância, observada na teoria sobre criatividade, da percepção pelos colaboradores de que sua empresa e suas tarefas precisam ser e/ou são criativas e inovadoras (ZHOU, SHALLEY, 2003). Esta variável foi medida por um único item, a saber: “Na sua opinião, a capacidade de constantemente desenvolver e implementar novos processos, produtos/ serviços é um diferencial competitivo da sua empresa?”. O respondente deveria assinalar uma opção em uma escala Likert de cinco pontos, que variava de (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente.

### **3.3.2. Amostra**

A pesquisa contou ao todo com a participação de 23 organizações. As empresas participantes foram, com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE, dos setores de: (i) atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados; (ii) comércio; reparação de veículos automotores e

motocicletas; (iii) construção e outras atividades de serviços; (iv) indústrias da transformação e (v) indústrias extrativas.

Foram obtidas respostas de 256 participantes, entre gestores e colaboradores sem função executiva (subordinados). Para compor a amostra, foram descartados questionários de superiores cujos subordinados não responderam à pesquisa e vice-versa, logo, foram selecionados apenas os questionários de subordinados que haviam sido avaliados pelos seus gestores.

Ainda, foi realizada também uma limpeza da base de dados, para garantir uma maior qualidade dos resultados, na qual se eliminaram todas as observações relativas aos subordinados com tempo de subordinação inferior a um ano, devido a possível inconsistência quanto ao objeto analisado. Após esses procedimentos, as respostas válidas foram reduzidas para 194, sendo 131 respostas de subordinados e 63 de gestores.

Note-se que os dados obtidos para tamanho da equipe não puderam ser utilizados para fins de análise, diante das inconsistências observadas, a saber: o número de componentes da equipe foi informado de forma não uniforme pelo gestor e pelo subordinado de mesmo grupo de trabalho, assim como pelos membros da mesma equipe.

Todos os participantes da amostra trabalham em empresas com fins lucrativos e sede no Brasil. Destes, 88% trabalham em grandes organizações, empresas com mais de 500 colaboradores.

Dos 63 gestores, 75% são homens, a idade média observada é de 42 anos, sendo 30 a mínima e 61 a máxima, e o grau de instrução é, em média, também de 18 anos. Quanto ao tempo na empresa dos gestores, a média é de 13 anos.

Dos 131 subordinados, 52% são mulheres e 76% são subordinados a gestores do sexo masculino. A idade média observada é de 34 anos, sendo 17 a mínima e 58 a máxima, e o grau de instrução é, em média, de 18 anos. Quanto ao tempo na empresa dos subordinados, a média é de sete anos, sendo três anos o tempo médio de subordinação.

A Tabela 1, na sequência, apresenta a estatística descritiva das variáveis do modelo estudado no nível individual.



<b>Variável</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
1 Liderança Autêntica	1,81	5,00	3,87	0,71
2 <i>Empowerment</i> psicológico	3,25	7,00	5,75	0,73
3 Potência do Grupo	3,75	10,00	7,46	1,42
4 Criatividade	2,00	5,00	3,87	0,53
5 Desempenho	3,43	7,00	6,10	0,75
6 Cultura de Aprendizagem Contínua	2,50	6,88	4,83	0,96
7 Cultura de Gestão do Erro	2,31	6,81	5,24	0,86
8 Abertura para novas experiências	2,70	4,60	3,72	0,44
9 Conscienciosidade	2,60	5,00	4,10	0,49
10 Tempo de subordinação	1,00	16,00	3,28	3,07
11 Inovação Empresa	1,00	5,00	4,12	0,93
12 Gênero	0,00	1,00	0,48	0,50
13 Gênero do gestor	0,00	1,00	0,76	0,43
14 Grau de instrução	12,00	24,00	17,92	1,72
15 Idade	17,00	58,00	34,53	8,26
16 Tempo de empresa	1,00	38,00	7,28	6,13
17 Experiência na função	1,00	30,00	7,21	6,12

Nota: N = 131

Tabela 1: Mínimo, Máximo, Médias e Desvios-Padrão  
Fonte: Própria



## 4

### **Análise dos dados**

Os dados obtidos por meio dos questionários foram estatisticamente analisados utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0.

Primeiramente, realizou-se a análise do grau de confiabilidade das escalas utilizadas e se avaliou a normalidade das variáveis. Para avaliar a normalidade das variáveis, foram examinados os diagramas de probabilidade normal e os resultados observados não indicaram haver desvios acentuados das premissas de normalidade.

Em seguida, foi avaliada a correlação entre as variáveis. A Tabela 2, apresentada a seguir, ilustra todas as correlações e grau de confiabilidade das escalas utilizadas.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Liderança Autêntica	(0,94)															
2 Empowerment psicológico	,273**	(0,88)														
3 Potência do Grupo	,373**	,270**	(0,92)													
4 Criatividade	,279**	,320**	,085	(0,87)												
5 Desempenho	,301**	,189*	,036	,499**	(0,87)											
6 Abertura para novas experiências	,133	,226**	,363**	,157	,016	(0,74)										
7 Conscienciosidade	,165	,391**	,318**	,058	,332**	,379**	(0,83)									
8 Cultura de Aprendizagem Contínua	,364**	,414**	,273**	,207*	,002	,221*	,214*	(0,84)								
9 Cultura de Gestão do Erro	,366**	,383**	,368**	,137	,048	,099	,281**	,679**	(0,92)							
10 Tempo de subordinação	,001	,150	-,082	,080	,033	-,011	-,007	,028	-,004							
11 Inovação Empresa	,049	,347**	,257**	,185*	-,047	,240**	,329**	,463**	,501**	,090						
12 Gênero	,051	,045	,019	,195*	-,081	,152	-,118	,221*	,006	,006	,055					
13 Gênero do gestor	,039	,085	,028	,172*	,113	-,152	,028	,034	,008	,112	,017	-,022				
14 Grau de instrução	,089	-,057	-,172*	,117	,214*	,066	-,184*	-,178*	-,269**	-,014	-,235**	,136	,014			
15 Idade	,055	,204*	-,068	,068	-,021	-,073	,040	,114	,042	,186*	,069	,337**	-,047	,100		
16 Tempo de empresa	,037	,265**	-,115	,105	,022	-,051	,090	,158	,088	,364**	,139	,136	,009	-,024	,444**	
17 Experiência na função	-,047	,227**	-,089	,044	-,003	-,069	,136	,035	-,003	,251**	,138	,073	-,025	-,162	,573**	,260**

Nota: N = 131 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Tabela 2: Correlações

Fonte: Própria

Das correlações observadas, destaca-se que a variável *empowerment* psicológico é a que apresenta o maior número de as correlações positivas, 12 no total, ou seja, apenas não apresentou correlação com as variáveis: tempo de subordinação, gênero, gênero do gestor e grau de instrução. A variável potência do grupo, por sua vez, apresentou oito correlações significativas: liderança autêntica (0,373;  $p < 0,01$ ); *empowerment* psicológico (0,270;  $p < 0,01$ ); cultura de aprendizagem contínua (0,273;  $p < 0,01$ ); cultura de gestão do erro (0,368;  $p < 0,01$ ); abertura para novas experiências (0,363;  $p < 0,01$ ); conscienciosidade (0,318;  $p < 0,01$ ); inovação empresa (0,257;  $p < 0,01$ ) e grau de instrução (-0,172;  $p < 0,05$ ).

A variável criatividade na amostra estudada apresentou correlação positiva significativa com as seguintes variáveis: liderança autêntica (0,279;  $p < 0,01$ ); *empowerment* psicológico (0,320;  $p < 0,01$ ); desempenho (0,499;  $p < 0,01$ ); cultura de aprendizagem contínua (0,207;  $p < 0,05$ ); inovação empresa (0,185;  $p < 0,05$ ); gênero (0,195;  $p < 0,05$ ) e gênero do gestor (0,172;  $p < 0,05$ ). A variável desempenho, além da correlação com criatividade, apresentou quatro outras correlações significativas: liderança autêntica (0,301;  $p < 0,01$ ); *empowerment* psicológico (0,189;  $p < 0,05$ ); conscienciosidade (0,332;  $p < 0,01$ ) e grau de instrução (0,214;  $p < 0,01$ ).

Por último, destacam-se as correlações observadas com a variável liderança autêntica. Esta variável apresentou seis correlações positivas, sendo todas com confiabilidade de 99%, a saber: *empowerment* psicológico (0,273); potência do grupo (0,373); criatividade (0,279); desempenho (0,301); cultura de aprendizagem contínua (0,364) e cultura de gestão do erro (0,366). Observar que estas correlações são entre os principais constructos e controles contextuais de cultura organizacional do modelo em análise.

Posteriormente, para o teste das hipóteses da pesquisa foi utilizado o método de análise de regressões hierárquicas, em linha com outras pesquisas científicas que abordam os constructos em questão (GOBBO, 2013, VILAS BOAS, 2010, ZHANG, BARTOL, 2010). Ainda, destaca-se que também foi avaliada a multicolineariedade entre as variáveis. Cabe registrar que não foram identificados casos substanciais de multicolineariedade utilizando como critério o limite de cinco pontos para a estatística VIF.

A primeira hipótese testada foi a H4, que dispõe que a percepção de liderança autêntica é diretamente proporcional ao *empowerment* psicológico dos seguidores. Para fins de controle, foram incluídas, simultaneamente, nessa análise fatores demográficos (gênero, idade, grau de instrução, experiência na função, tempo de empresa e tempo da relação com líder) e de personalidade do seguidor (conscienciosidade e abertura para novas experiências). O coeficiente de determinação no Modelo 3 foi significativo ( $R^2=0,281$ ;  $F = 5,265$ ;  $p < 0,010$ ). Da mesma forma, os coeficientes de regressão das variáveis liderança autêntica ( $\beta = 0,211$ ;  $t = 2,655$ ;  $p < 0,010$ ) e conscienciosidade ( $\beta = 0,279$ ;  $t = 3,103$ ;  $p < 0,010$ ) apresentaram-se como estatisticamente significativos. Fatores demográficos não tiveram efeito sobre o *empowerment* psicológico no Modelo 3. Os resultados corroboram a hipótese H4 para na amostra estudada.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	0,002	0,020	1,163	0,015	0,170	1,259	0,010	0,111	1,259
2 Grau de instrução	-0,031	-0,350	1,104	0,009	0,101	1,146	-0,010	-0,115	1,154
3 Idade	0,028	0,230	2,065	0,047	0,408	2,091	0,026	0,236	2,101
4 Tempo de empresa	0,201	1,991*	1,403	0,172	1,829	1,420	0,171	1,864	1,420
5 Experiência na função	0,144	1,302	1,694	0,107	1,039	1,711	0,131	1,298	1,725
6 Tempo de subordinação	0,035	0,376	1,200	0,056	0,640	1,209	0,053	0,623	1,209
7 Abertura para novas experiências				0,124	1,373	1,303	0,112	1,269	1,306
8 Conscienciosidade				0,316	3,465**	1,334	0,279	3,103**	1,365
9 Liderança Autêntica							0,211	2,655**	1,059
$R^2$			0,099			0,240			0,281
F			2,270			4,804***			5,265**
$\Delta R^2$			0,099			0,141			0,041
Sig. $\Delta F$			<b>0,410</b>			<b>0,000</b>			<b>0,009</b>

Variável Dependente: *Empowerment* psicológico

Nota: N = 131; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Tabela 3: Regressão hierárquica para *empowerment* psicológico

Fonte: Própria

A segunda hipótese testada foi a H7, que dispõe que a percepção individual de potência do grupo está diretamente relacionada à percepção de liderança autêntica. Para fins de controle, foram incluídas as mesmas variáveis de controle utilizadas para testar a hipótese H4. O coeficiente de determinação do Modelo 3 foi significativo ( $R^2 = 0,327$ ;  $F = 6,525$ ;  $p < 0,001$ ). Igualmente foram significativos os coeficientes de regressão das variáveis: liderança autêntica ( $\beta = 0,328$ ;  $t = 4,272$ ;  $p < 0,001$ ), abertura para novas experiências ( $\beta = 0,267$ ;  $t = 3,135$ ;  $p < 0,010$ ) e grau de instrução ( $\beta = -0,223$ ;  $t = -2,783$ ;  $p < 0,010$ ). Os resultados corroboram a hipótese H7 na amostra estudada.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	0,051	0,544	1,163	0,019	0,217	1,259	0,011	0,129	1,259
2 Grau de instrução	-0,209	-2,287*	1,104	-0,195	-2,283*	1,146	-0,223	-2,783**	1,154
3 Idade	0,064	0,514	2,065	0,106	0,917	2,091	0,074	0,686	2,101
4 Tempo de empresa	-0,113	-1,099	1,403	-0,128	-1,344	1,420	-0,129	-1,452	1,420
5 Experiência na função	-0,128	-1,133	1,694	-0,154	-1,479	1,711	-0,117	-1,190	1,725
6 Tempo de subordinação	-0,023	-0,245	1,200	-0,014	-0,164	1,209	-0,019	-0,228	1,209
7 Abertura para novas experiências				0,286	3,143**	1,303	0,267	3,135**	1,306
8 Conscienciosidade				0,204	2,222*	1,334	0,148	1,693	1,365
9 Liderança Autêntica							0,328	4,272***	1,059
$R^2$			0,059			0,225			0,327
F			1,296			4,432***			6,525***
$\Delta R^2$			0,059			0,166			0,102
$\Delta F$			1,296			3,136***			2,093***

Variável Dependente: Potência do Grupo

Nota: N = 131; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Tabela 4: Regressão hierárquica para potência do grupo

Fonte: Própria

Na sequência, foi realizado teste das hipóteses H3, H6 e H9, que dispõem que a criatividade dos seguidores será maior, respectivamente, quando maior for a percepção de liderança autêntica, o *empowerment* psicológico e a percepção individual da potência do grupo. Para fins de controle, foram incluídos fatores demográficos (gênero, idade, grau de instrução, experiência na função, tempo de empresa e tempo de subordinação), de personalidade do seguidor (conscienciosidade e abertura para novas experiências), dados da empresa (tamanho e inovação como fator competitivo) e fatores da cultura organizacional (cultura de aprendizagem contínua e cultura de gestão do erro).

O coeficiente de determinação do Modelo 5 foi significativo ( $R^2 = 0,215$ ;  $F = 2,095$ ;  $p < 0,050$ ). Da mesma forma, foram significativos os coeficientes de regressão das variáveis: liderança autêntica ( $\beta = 0,253$ ;  $t = 2,526$ ;  $p < 0,050$ ) e *empowerment* psicológico ( $\beta = 0,259$ ;  $t = 2,478$ ;  $p < 0,050$ ). Os resultados corroboram as hipóteses H3 e H6, todavia não permitem a verificação da hipótese H9 na amostra estudada.

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	0,194	2,067*	1,163	0,179	1,831	1,259	0,148	1,487	1,337
2 Grau de instrução	0,114	1,249	1,104	0,115	1,237	1,146	0,189	1,921	1,304
3 Idade	-0,096	-0,764	2,065	-0,080	-0,638	2,091	-0,114	-0,889	2,210
4 Tempo de empresa	0,088	0,854	1,403	0,086	0,828	1,420	0,084	0,786	1,543
5 Experiência na função	0,068	0,599	1,694	0,062	0,542	1,711	0,077	0,670	1,766
6 Tempo de subordinação	0,049	0,513	1,200	0,050	0,524	1,209	0,030	0,311	1,264
7 Abertura para novas experiências				0,107	1,082	1,303	0,080	0,791	1,388
8 Conscienciosidade				0,047	0,467	1,334	0,002	0,019	1,435
9 Tamanho da empresa							0,076	0,784	1,266
10 Inovação Empresa							0,101	0,932	1,575
11 Cultura de Aprendizagem Contínua							0,086	0,666	2,215
12 Cultura de Gestão do Erro							0,055	0,426	2,241
13 Empowerment psicológico									
14 Potência do Grupo									
15 Liderança Autêntica									
R <sup>2</sup>			0,061			0,078			0,120
F			1,336			1,290			1,344
$\Delta R^2$			0,061			0,017			0,042
Sig. $\Delta F$			0,246			0,322			0,233

Variáveis	Modelo 4			Modelo 5		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	0,159	1,628	1,340	0,165	1,724	1,341
2 Grau de instrução	0,152	1,542	1,361	0,103	1,051	1,416
3 Idade	-0,108	-0,860	2,221	-0,116	-0,938	2,222
4 Tempo de empresa	0,036	0,336	1,629	0,038	0,356	1,629
5 Experiência na função	0,033	0,289	1,829	0,035	0,316	1,829
6 Tempo de subordinação	0,021	0,223	1,265	0,012	0,126	1,267
7 Abertura para novas experiências	0,056	0,538	1,502	0,068	0,670	1,506
8 Conscienciosidade	-0,067	-0,640	1,544	-0,079	-0,767	1,547
9 Tamanho da empresa	0,044	0,454	1,289	0,058	0,617	1,294
10 Inovação Empresa	0,090	0,849	1,577	0,150	1,406	1,658
11 Cultura de Aprendizagem Contínua	0,031	0,241	2,278	-0,034	-0,265	2,374
12 Cultura de Gestão do Erro	0,012	0,089	2,383	-0,043	-0,336	2,453
13 Empowerment psicológico	0,282	2,643**	1,594	0,259	2,478*	1,606
14 Potência do Grupo	-0,003	-0,027	1,440	-0,079	-0,761	1,573
15 Liderança Autêntica				0,253	2,526*	1,467
R <sup>2</sup>			0,171			0,215
F			1,709			2,095*
$\Delta R^2$			0,051			0,044
$\Delta F$			0,365			0,386*

Variável Dependente: Criatividade

Nota: N = 131; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ Tabela 5: Regressão hierárquica para criatividade  
Fonte: Própria

Por último, foram testadas as hipóteses relativas ao constructo de desempenho na tarefa. No caso, as hipóteses H1, H2, H5 e H8 que dispõem que o desempenho na tarefa dos seguidores será maior, respectivamente, quando maior for a criatividade, a percepção de liderança autêntica, o *empowerment* psicológico e a percepção individual da potência do grupo. Para fins de controle, foram incluídos os mesmos controles utilizados para verificar os antecedentes da criatividade.



Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	-0,100	-1,071	1,163	-0,009	-0,101	1,259	-0,005	-0,050	1,337
2 Grau de instrução	0,250	2,736**	1,104	0,328	3,851***	1,146	0,316	3,450**	1,304
3 Idade	-0,081	-0,649	2,065	-0,106	-0,924	2,091	-0,106	-0,892	2,210
4 Tempo de empresa	0,052	0,510	1,403	0,002	0,018	1,420	-0,005	-0,048	1,543
5 Experiência na função	0,074	0,658	1,694	0,023	0,218	1,711	0,043	0,402	1,766
6 Tempo de subordinação	0,014	0,151	1,200	0,052	0,596	1,209	0,069	0,761	1,264
7 Abertura para novas experiências				-0,186	-2,049*	1,303	-0,172	-1,818	1,388
8 Conscienciosidade				0,464	5,042***	1,334	0,468	4,875***	1,435
9 Tamanho da empresa							-0,046	-0,512	1,266
10 Inovação Empresa							-0,132	-1,312	1,575
11 Cultura de Aprendizagem Contínua							0,020	0,167	2,215
12 Cultura de Gestão do Erro							0,084	0,704	2,241
13 Empowerment psicológico									
14 Potência do Grupo									
15 Liderança Autêntica									
16 Criatividade									
R <sup>2</sup>			0,065			0,226			0,242
F			1,430			4,458***			3,131**
$\Delta R^2$			0,065			0,161			0,016
$\Delta F$			1,430			3,058***			-1,327

Variáveis	Modelo 4			Modelo 5			Modelo 6		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
1 Gênero	0,000	0,004	1,340	0,006	0,072	1,341	-0,079	-1,027	1,375
2 Grau de instrução	0,298	3,180**	1,361	0,246	2,649**	1,416	0,192	2,456*	1,430
3 Idade	-0,103	-0,860	2,221	-0,111	-0,953	2,222	-0,051	-0,520	2,239
4 Tempo de empresa	-0,028	-0,268	1,629	-0,026	-0,263	1,629	-0,046	-0,545	1,631
5 Experiência na função	0,022	0,205	1,829	0,025	0,235	1,829	0,006	0,073	1,831
6 Tempo de subordinação	0,065	0,714	1,265	0,054	0,619	1,267	0,048	0,654	1,268
7 Abertura para novas experiências	-0,180	-1,826	1,502	-0,167	-1,743	1,506	-0,202	-2,508*	1,511
8 Conscienciosidade	0,439	4,397***	1,544	0,427	4,401***	1,547	0,467	5,727***	1,555
9 Tamanho da empresa	-0,061	-0,667	1,289	-0,045	-0,512	1,294	-0,075	-1,010	1,298
10 Inovação Empresa	-0,137	-1,353	1,577	-0,072	-0,722	1,658	-0,150	-1,763	1,687
11 Cultura de Aprendizagem Contínua	-0,005	-0,038	2,278	-0,074	-0,616	2,374	-0,057	-0,561	2,375
12 Cultura de Gestão do Erro	0,068	0,550	2,383	0,009	0,073	2,453	0,031	0,306	2,455
13 Empowerment psicológico	0,125	1,230	1,594	0,100	1,016	1,606	-0,034	-0,397	1,691
14 Potência do Grupo	-0,011	-0,119	1,440	-0,094	-0,957	1,573	-0,053	-0,641	1,581
15 Liderança Autêntica				0,272	2,885**	1,467	0,142	1,738	1,548
16 Criatividade							0,517	7,003***	1,273
R <sup>2</sup>			0,251			0,302			0,512
F			2,781**			3,314***			7,470***
$\Delta R^2$			0,009			0,051			0,210
$\Delta F$			-0,350			0,533**			4,156***

Variável Dependente: Desempenho

Nota: N = 131; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ 

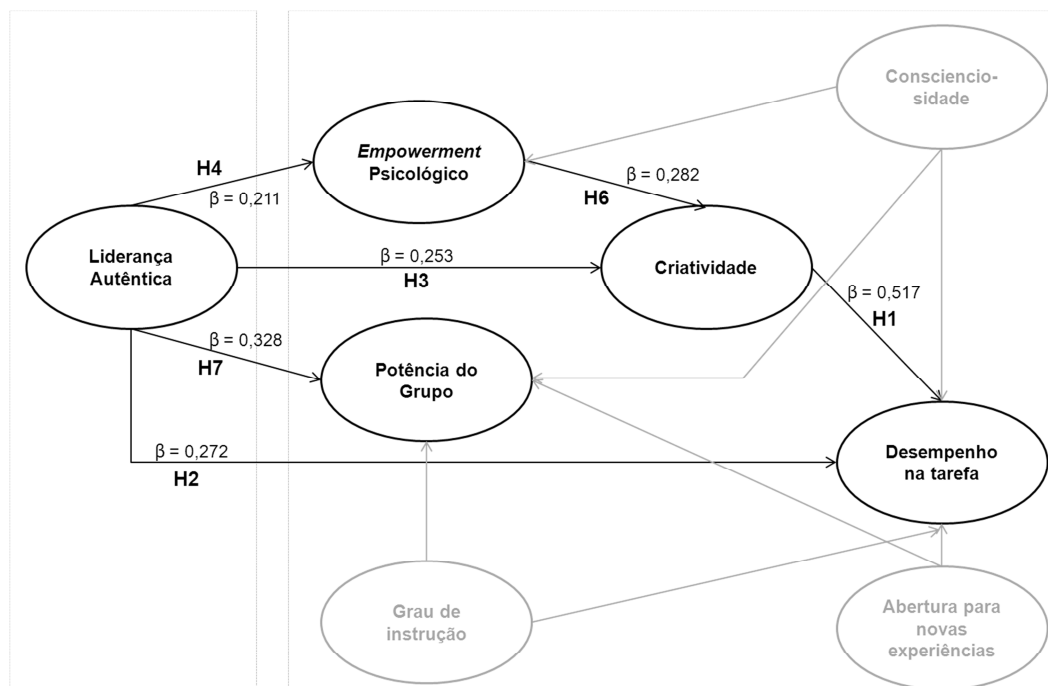
Tabela 6: Regressão hierárquica para desempenho na tarefa

Fonte: Própria

O coeficiente de determinação do Modelo 6 foi significativo ( $R^2 = 0,512$ ;  $F = 7,470$ ;  $p < 0,001$ ). Igualmente foram significativos os coeficientes de regressão das variáveis: criatividade ( $\beta = 0,517$ ;  $t = 7,003$ ;  $p < 0,001$ ), conscienciosidade ( $\beta = 0,467$ ;  $t = 5,727$ ;  $p < 0,001$ ), abertura para novas experiências ( $\beta = -0,202$ ;  $t = -2,508$ ;  $p < 0,050$ ) e grau de instrução ( $\beta = 0,192$ ;  $t = 2,456$ ;  $p < 0,050$ ). Os resultados no Modelo 6 corroboram a hipótese H1, todavia não permitem a validação das hipóteses H2, H5 e H8 na amostra estudada.

Ressalta-se que no Modelo 5 ( $R^2 = 0,302$ ;  $F = 3,314$ ;  $p < 0,001$ ), onde não há a participação da variável criatividade, a hipótese H2 é confirmada. Nesse modelo o delta do coeficiente de determinação significativo ( $\Delta R^2 = 0,051$ ;  $\Delta F = 0,533$ ;  $p < 0,010$ ), bem como os coeficientes de regressão das variáveis: liderança autêntica ( $\beta = 0,272$ ;  $t = 2,885$ ;  $p < 0,010$ ), conscienciosidade ( $\beta = 0,427$ ;  $t = 4,401$ ;  $p < 0,001$ ) e grau de instrução ( $\beta = 0,246$ ;  $t = 2,649$ ;  $p < 0,010$ ).

A Figura 2, apresentada na sequência, ilustra as hipóteses validadas do modelo no nível individual e os controles que foram relevantes.



Nota: N = 131 \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Figura 2: Modelo com hipóteses validadas  
Fonte: Própria

Das nove hipóteses testadas no modelo teórico proposto, os resultados observados na amostra em questão forneceram subsídios para empiricamente verificar seis dessas hipóteses (H1, H2, H3, H4, H6 e H7). As três hipóteses não confirmadas (H5, H8 e H9) referem-se ao efeito do *empowerment* psicológico e da percepção individual de potência do grupo no desempenho e ao efeito da potência do grupo na criatividade.

#### 4.1.

#### **Análise exploratória no nível do grupo de trabalho**

Na prática, o esforço criativo organizacional normalmente ocorre em estruturas de grupos de trabalho (THOMPSON, CHOI, 2006), assim, cada vez mais, tem-se reconhecido a importância da criatividade do grupo para a inovação e o sucesso organizacional no meio empresarial (PEARSALL, ELLIS, EVANS, 2008; KURTZBERG, AMABILE, 2001). No meio acadêmico, tem-se verificado a constante indicação da necessidade de pesquisas empíricas para elucidar e compreender os antecedentes e as condições de contexto que favorecem ou inibem a criatividade nos grupos de trabalho (GEOGE, 2008; SHALLEY, ZHOU OLDHAM, 2004).

A criatividade do grupo pode ser definida como “*a produção de ideias novas e úteis no que concerne a produtos, serviços, processos e procedimentos por grupos de colaboradores trabalhando juntos*” (SHIN, ZHOU, 2007). Nos grupos, a criatividade pode ser fruto tanto da capacidade de inovação individual de um dos membros quanto dos esforços colaborativos de múltiplos membros do grupo (CHEN, X., WILLIAMSON, ZHOU, 2012). Nessa linha, Taggar (2002) destaca que a teoria proposta por Amabile (1983) sugere que a criatividade do grupo de trabalho depende dos componentes individuais dos membros de um grupo, como do ambiente de trabalho no qual o grupo está inserido.

As interações do grupo criam a oportunidade de observar, sintetizar e criar a partir das ideias dos seus membros, possibilitando uma avaliação da situação por múltiplas perspectivas e, conseqüentemente, aumentando o potencial criativo das contribuições individuais para o grupo (TOUBIA, 2006; WEST, TJOSVOLD, SMITH, 2003). Destaca-se que os grupos de trabalho, quando competentes e motivados, constituem um dos fatores básicos para a difusão da criatividade nas organizações (PREDEBON, 1997 *apud* BRUNO-FARIA *et al.*, 2008). Ainda, os grupos podem coordenar seus esforços para desenvolver ainda mais as contribuições individuais criativas para transformá-las em uma solução de grupo mais criativa (ADLER, CHEN, 2011).

Considerando (i) a importância da criatividade do grupo para o meio empresarial e acadêmico, (ii) a carência de pesquisas empíricas sobre o tema e (iii) o fato da base de dados coletada permitir obter informações sobre grupos de trabalho, optou-se pela condução de um estudo exploratório visando compreender a criatividade do grupo e a sua relação com o estilo de liderança autêntica.

No estudo exploratório no nível do grupo de trabalho, as variáveis relativas ao grupo (liderança autêntica, *empowerment* psicológico, potência do grupo, criatividade, cultura de aprendizagem contínua, cultura de gestão do erro, inovação empresa (grupo), grau de instrução (grupo), experiência na função (grupo) e tempo de subordinação) foram obtidas pela agregação das médias das observações individuais para os seguidores de um mesmo líder. Esse método de agregação é um dos mais utilizados, tendo sido aplicado nos estudos de, por exemplo: Gibson *et al.* (2000) e Taggar (2002). As demais variáveis utilizadas neste estudo exploratório foram obtidas dos questionários dos líderes dos grupos de trabalho.

Dos 63 grupos, 59 foram considerados para análise. Os quatro grupos excluídos configuraram-se como *outliers*, ou seja, eram observações com um grande afastamento das demais observações, podendo, portanto implicar prejuízos na interpretação dos resultados dos testes estatísticos da amostra (HAIR, BLACK, ANDERSON, TATHAM, 2009).

Os grupos analisados foram compostos, em média, por 2,3 pessoas, uma vez que cada gestor estava restrito a indicar até três de seus subordinados. Na sequência, estão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo exploratório.

Variável	Min.	Max.	Média	D.P.
1 Liderança Autêntica	2,37	5,00	3,91	0,57
2 Empowerment psicológico	3,25	7,00	5,74	0,64
3 Potência do Grupo	4,69	10,00	7,40	1,16
4 Criatividade	2,75	4,92	3,87	0,46
5 Cultura de Aprendizagem Contínua	3,46	6,38	4,90	0,76
6 Cultura de Gestão do Erro	3,56	6,81	5,23	0,67
7 Aprendizado de Exploração	3,50	7,00	5,59	0,85
8 Abertura para novas (líder do grupo)	3,50	20,00	16,17	5,13
9 Conscienciosidade (líder do grupo)	1,00	23,50	6,62	4,38
10 Extroversão (líder do grupo)	1,80	4,60	3,32	0,58
11 Estabilidade Emocional (líder do grupo)	2,60	4,70	3,71	0,46
12 Amabilidade (líder do grupo)	3,20	7,00	4,40	1,00
13 Tamanho da empresa	1,00	2,00	1,14	0,35
14 Gênero do gestor	0,00	1,00	0,75	0,44
15 Grau de instrução (líder do grupo)	12,00	24,00	18,68	1,85
16 Idade (líder do grupo)	30,00	61,00	42,05	7,77
17 Tempo de empresa (líder do grupo)	1,30	37,00	13,00	9,25
18 Experiência na função (líder do grupo)	1,00	30,00	9,24	7,52
19 Inovação Empresa (líder do grupo)	2,00	5,00	4,39	1,02
20 Inovação Empresa (grupo)	1,00	10,00	3,25	2,16
21 Grau de instrução (grupo)	1,00	19,50	3,33	5,62
22 Experiência na função (grupo)	1,00	17,50	4,65	2,56
23 Tempo de subordinação	2,00	50,00	11,55	9,23

Nota: N = 59

Tabela 7: Mínimo, Máximo, Médias e Desvios-Padrão (modelo grupo)

Fonte: Própria

Registre-se que as variáveis de personalidade e as variáveis demográficas apresentadas na Tabela 7 (variáveis de número 8 a 19) são relativas aos gestores líderes dos grupos de trabalho.

A seguir, a Tabela 8 apresenta as correlações observadas na análise no nível do grupo, bem como o grau de confiabilidade das escalas utilizadas.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 Liderança Autêntica	(0,94)																					
2 Empowerment psicológico	,169	(0,88)																				
3 Potência do Grupo	,386**	,276*	(0,92)																			
4 Criatividade	,317*	,364**	,086	(0,87)																		
5 Cultura de Aprendizagem Contínua	,307*	,462**	,344**	,320*	(0,84)																	
6 Cultura de Gestão do Erro	,311*	,468**	,461**	,250	,738**	(0,92)																
7 Aprendizado de Exploração	,012	,512**	,210	,358**	,440**	,502**	(0,94)															
8 Abertura para novas (líder do grupo)	,009	-,083	-,067	,128	-,011	-,101	-,196	(0,74)														
9 Conscienciosidade (líder do grupo)	-,013	,344**	,007	,077	,168	,235	,219	,132	(0,83)													
10 Extroversão (líder do grupo)	-,076	,254	,019	,263*	,329*	,225	,414**	,192	,097	(0,82)												
11 Estabilidade Emocional (líder do grupo)	-,028	,198	,084	,105	,114	,097	,214	,249	-,057	,285*	(0,69)											
12 Amabilidade (líder do grupo)	,054	,380**	,100	,293*	,412**	,252	,389**	,151	,085	,550**	,316*	(0,68)										
13 Inovação Empresa (grupo)	,053	,127	,082	,057	-,040	-,015	,095	-,250	,245	-,150	-,155	-,160										
14 Grau de instrução (grupo)	,044	,029	,057	-,122	-,038	,041	,120	-,967**	-,214	-,194	-,237	-,201	,203									
15 Experiência na função (grupo)	-,275*	,080	,028	,030	-,120	-,021	,146	-,557**	-,037	,040	-,288*	-,038	,135	,550**								
16 Tempo de subordinação	,068	,303*	,086	,315*	,302*	,340*	,155	,217	,292*	,249	,251	-,012	-,039	-,232	-,039							
17 Grau de instrução (líder do grupo)	,046	-,211	-,078	-,184	-,094	-,226	-,184	,215	-,327*	-,041	,043	,028	-,227	-,169	-,178	,101						
18 Idade (líder do grupo)	,248	,221	,138	,223	,222	,282*	,140	-,065	,265*	-,013	-,084	-,015	,174	,079	-,119	,041	-,506**					
19 Tempo de empresa (líder do grupo)	,051	,093	,016	-,040	,134	,161	,191	-,085	,147	,024	,008	,185	,427**	,031	-,095	-,133	-,305*	,468**				
20 Experiência na função (líder do grupo)	,095	,119	,010	-,121	,013	,088	-,039	-,046	,297*	-,096	-,005	-,116	-,027	,047	-,020	,319*	-,015	,428**	,055			
21 Gênero do gestor	,123	-,003	,171	,133	,137	,145	,116	-,251	-,119	-,116	-,082	,016	,079	,244	,175	-,228	-,060	,236	,064	,045		
22 Tamanho da empresa	,039	,170	,139	,149	,286*	,276*	,245	-,183	,269*	-,004	-,162	-,114	,302*	,159	,035	,105	-,335**	,312*	,189	,047	,231	
23 Inovação Empresa (líder do grupo)	-,020	,498**	,163	,395**	,364**	,296*	,621**	-,141	,263*	,386**	,151	,280*	,148	,090	,191	,161	-,307*	,085	,118	,071	,033	,190

Nota: N = 59 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Tabela 8: Correlações (nível do grupo)

Fonte: Própria

Como pode ser observado na Tabela 8, foram verificadas correlações significativas entre as variáveis. Evidenciam-se as correlações observadas da variável liderança autêntica com potência do grupo (0,386;  $p < 0,01$ ); criatividade (0,317;  $p < 0,05$ ); cultura de aprendizagem contínua (0,307;  $p < 0,05$ ); cultura de gestão do erro (0,311;  $p < 0,05$ ) e com experiência na função (grupo) (-0,275;  $p < 0,05$ ). No nível do grupo, diferentemente do nível individual, a liderança autêntica não apresentou correlação com o *empowerment* psicológico e apresentou correlação negativa com a experiência na função (grupo).

Destacam-se também algumas correlações das variáveis: *empowerment* psicológico e potência do grupo. No caso do *empowerment* psicológico, as correlações com potência do grupo (0,276;  $p < 0,05$ ); criatividade (0,364;  $p < 0,01$ ); cultura de aprendizagem contínua (0,462;  $p < 0,01$ ); cultura de gestão do erro (0,468;  $p < 0,01$ ); aprendizado de exploração (0,512;  $p < 0,01$ ); conscienciosidade (0,344;  $p < 0,01$ ); amabilidade (0,380;  $p < 0,01$ ); tempo de subordinação (0,303;  $p < 0,05$ ) e com inovação da empresa (0,498;  $p < 0,01$ ). Já, no caso da potência do grupo, as correlações ainda não mencionadas são com cultura de aprendizagem contínua (0,344;  $p < 0,01$ ) e com cultura de gestão do erro (0,461;  $p < 0,01$ ).

Ainda, ressaltam-se as correlações da variável criatividade com cultura de aprendizagem contínua (0,320;  $p < 0,05$ ); aprendizado de exploração (0,358;  $p < 0,01$ ); extroversão (0,263;  $p < 0,05$ ); amabilidade (0,293;  $p < 0,05$ ); tempo de subordinação (0,315;  $p < 0,05$ ) e com inovação da empresa (0,395;  $p < 0,01$ ). Observa-se, que diferentemente dos resultados obtidos no nível individual, a variável criatividade não apresentou correlação significativa com variável cultura de gestão do erro.

Nesse estudo exploratório no nível do grupo de trabalho, foram realizadas regressões hierárquicas lineares como objetivo de verificar os antecedentes da liderança autêntica e da criatividade do grupo. Cabe observar que foram considerados fatores da cultura organizacional relativos à percepção conjunta do grupo (cultura de aprendizagem contínua e cultura de gestão do erro) e relativos à percepção do líder do grupo (capacidade absorptiva - aprendizado de exploração).

Como pode ser observado na Tabela 9, a seguir, o coeficiente de determinação não foi significativo em nenhum dos três modelos analisados para testar os antecedentes da liderança autêntica. Desta forma, não se pode atribuir, na amostra em questão, que a liderança autêntica seja uma função das variáveis

demográficas e de personalidade dos líderes, bem como dos fatores de cultura organizacional analisados.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
1 Gênero do gestor	0,044	0,329	0,018	0,124	-0,009	-0,060
2 Grau de instrução (líder do grupo)	0,243	1,557	0,228	1,266	0,221	1,250
3 Idade (líder do grupo)	0,432	2,220*	0,448	2,154*	0,353	1,706
4 Tempo de empresa (líder do grupo)	-0,075	-0,502	-0,108	-0,670	-0,082	-0,521
5 Experiência na função (líder do grupo)	-0,084	-0,555	-0,081	-0,481	-0,069	-0,414
6 Abertura para novas experiências (líder do grupo)			-0,012	-0,080	0,001	0,006
7 Conscienciosidade (líder do grupo)			-0,012	-0,077	-0,053	-0,328
8 Extroversão (líder do grupo)			-0,139	-0,832	-0,158	-0,921
9 Estabilidade Emocional (líder do grupo)			-0,001	-0,008	-0,004	-0,025
10 Amabilidade (líder do grupo)			0,144	0,834	0,073	0,414
11 Aprendizado de Exploração					-0,135	-0,754
12 Cultura de Aprendizagem Contínua					0,161	0,760
13 Cultura de Gestão do Erro					0,261	1,236
<b>R<sup>2</sup></b>		0,112		0,129		0,232
<b>F</b>		1,339		0,712		1,044
		0,112		0,017		0,103
<b><math>\Delta F</math></b>		1,339		0,712		0,332

Variável Dependente: Liderança Autêntica

Nota: N = 59; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Tabela 9: Regressão hierárquica para liderança autêntica (nível do grupo)

Fonte: Própria

Na sequência, foram verificados os antecedentes da criatividade nos grupos de trabalho. Controlando-se parafatores da organização (cultura de aprendizagem contínua, cultura de gestão do erro e capacidade absorbtiva - aprendizado de exploração), foram testados dezessete possíveis antecedentes da criatividade do grupo, a saber: fatores demográficos do gestor (gênero, idade, grau de instrução, experiência na função e tempo de empresa); fatores de personalidade do líder (abertura para novas experiências, conscienciosidade, extroversão/introversão, estabilidade emocional e amabilidade); fatores do grupo (grau de instrução, experiência na função, *empowerment* psicológico e potência do grupo); dados da empresa (tamanho e inovação como fator competitivo) e o estilo de liderança autêntica.

Como pode se verificar na Tabela 10, o coeficiente de determinação do Modelo 6 foi significativo ( $R^2 = 0,550$ ;  $F = 2,156$ ;  $p < 0,010$ ). Da mesma forma, foram significativos os coeficientes de regressão das variáveis: liderança autêntica ( $\beta = 0,403$ ;  $t = 2,770$ ;  $p < 0,010$ ), tempo de empresa ( $\beta = -0,358$ ;  $t = -2,300$ ;  $p < 0,050$ ) e idade ( $\beta = 0,433$ ;  $t = 2,144$ ;  $p < 0,050$ ).



Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
1 Cultura de Aprendizagem Contínua	0,254	1,379	0,224	1,230	0,135	0,693
2 Cultura de Gestão do Erro	-0,081	-0,425	-0,116	-0,605	-0,074	-0,378
3 Aprendizado de Exploração	0,287	1,997	0,300	2,117*	0,306	1,847
4 Gênero do gestor			0,021	0,169	0,065	0,485
5 Grau de instrução (líder do grupo)			-0,028	-0,190	-0,108	-0,661
6 Idade (líder do grupo)			0,386	2,114*	0,356	1,860
7 Tempo de empresa (líder do grupo)			-0,286	-2,054*	-0,303	-2,084*
8 Experiência na função (líder do grupo)			-0,253	-1,801	-0,201	-1,305
9 Abertura para novas experiências (líder do grupo)					0,202	1,357
10 Conscienciosidade (líder do grupo)					-0,055	-0,367
11 Extroversão (líder do grupo)					-0,013	-0,082
12 Estabilidade Emocional (líder do grupo)					-0,030	-0,221
13 Amabilidade (líder do grupo)					0,168	1,029
14 Grau de instrução (grupo)						
15 Experiência na função (grupo)						
16 Inovação Empresa (grupo)						
17 Tamanho da empresa						
18 Inovação Empresa (líder do grupo)						
19 <i>Empowerment</i> psicológico						
20 Potência do Grupo						
21 Liderança Autêntica						
R <sup>2</sup>		0,163		0,286		0,343
F		3,583*		2,508*		1,805
$\Delta R^2$		0,163		0,123		0,057
$\Delta F$		3,583*		-1,075		-0,703

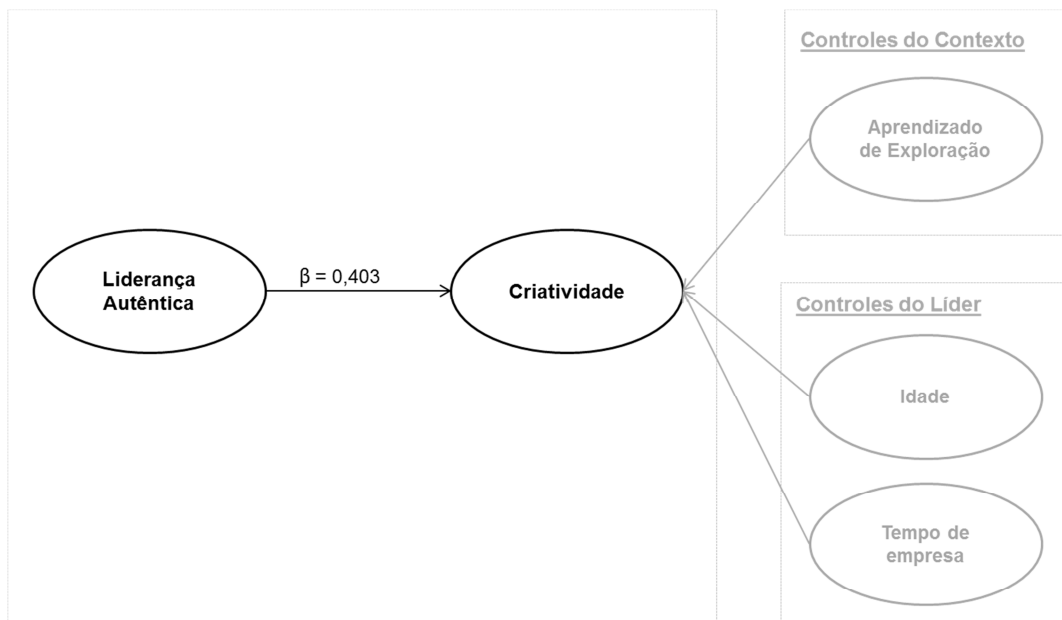
Variáveis	Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
1 Cultura de Aprendizagem Contínua	0,052	0,250	0,040	0,192	-0,007	-0,036
2 Cultura de Gestão do Erro	0,038	0,190	0,101	0,472	0,033	0,166
3 Aprendizado de Exploração	0,119	0,614	0,097	0,496	0,118	0,652
4 Gênero do gestor	0,027	0,196	0,047	0,339	0,022	0,169
5 Grau de instrução (líder do grupo)	0,020	0,110	0,022	0,119	0,004	0,023
6 Idade (líder do grupo)	0,471	2,217*	0,466	2,131*	0,433	2,144*
7 Tempo de empresa (líder do grupo)	-0,379	-2,337*	-0,383	-2,278*	-0,358	-2,300*
8 Experiência na função (líder do grupo)	-0,249	-1,554	-0,255	-1,576	-0,265	-1,779
9 Abertura para novas experiências (líder do grupo)	0,455	0,793	0,496	0,855	0,080	0,143
10 Conscienciosidade (líder do grupo)	-0,123	-0,766	-0,156	-0,952	-0,160	-1,055
11 Extroversão (líder do grupo)	-0,090	-0,552	-0,099	-0,592	-0,065	-0,423
12 Estabilidade Emocional (líder do grupo)	0,002	0,016	0,002	0,013	0,072	0,522
13 Amabilidade (líder do grupo)	0,234	1,372	0,222	1,242	0,175	1,056
14 Grau de instrução (grupo)	0,152	0,268	0,177	0,311	-0,305	-0,552
15 Experiência na função (grupo)	0,125	0,747	0,127	0,744	0,288	1,720
16 Inovação Empresa (grupo)	0,189	1,234	0,203	1,286	0,146	0,991
17 Tamanho da empresa	0,029	0,196	0,031	0,210	0,088	0,630
18 Inovação Empresa (líder do grupo)	0,313	1,785	0,307	1,690	0,313	1,867
19 <i>Empowerment</i> psicológico			0,095	0,556	0,059	0,374
20 Potência do Grupo			-0,154	-1,090	-0,260	-1,912
21 Liderança Autêntica					0,403	2,770**
R <sup>2</sup>		0,437		0,457		0,550
F		1,722		1,599		2,156*
$\Delta R^2$		0,094		0,020		0,093
$\Delta F$		-0,083		-0,123		0,557**

Variável Dependente: Criatividade

Nota: N = 59; \* p &lt; 0,050; \*\* p &lt; 0,010; \*\*\* p &lt; 0,001

Tabela 10: Regressão hierárquica para criatividade do grupo  
Fonte: Própria

A Figura 3, apresentada na sequência, ilustra o que se pode verificar na análise no nível do grupo de trabalho e as correlações observadas entre as principais variáveis. Note-se que a análise no nível do grupo de trabalho apresentou resultados distintos da análise no nível individual.



Nota: N = 59 \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Figura 3: Modelo no nível do grupo de trabalho  
Fonte: Própria

#### 4.2. Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa no nível individual permitiram explicar 51% do desempenho individual na tarefa. A criatividade mostrou-se a principal antecedente no desempenho na tarefa (H1), tal resultado está em linha com trabalhos teóricos e empíricos previamente realizados (ex: GONG *et al.*, 2009; ESKILDSSEN *et al.*, 1999; ALLEN *et al.*, 1980).

Outros antecedentes importantes do desempenho na tarefa foram os fatores de personalidade dos subordinados auferidos: conscienciosidade e abertura para novas experiências. Diversos estudos empíricos demonstraram que os traços de personalidade são capazes de prever o desempenho e que, dentre esses traços, costuma ter destaque o traço de conscienciosidade (ROBERTS, CHERNYSHENKO, STARK, GOLDBERG, 2005; ONES, VISWESVARAN, SCHMIDT, 1993). Nesta pesquisa, tal fato também foi

observado. Quanto à abertura para novas experiências, cabe comentar que o seu efeito foi negativo, ou seja, os indivíduos com maior abertura para novas experiências tiveram o seu desempenho na tarefa avaliado como inferior aos daqueles com menor grau de abertura para novas experiências.

Nesse sentido, pode-se supor que os indivíduos que se consideram com maior facilidade de lidar com ideias abstratas, quem têm capacidade de gerar muitas ideias e que dedicam tempo para pensar sobre idéias tendem a ser avaliados pelos seus gestores como indivíduos com menor nível de desempenho. Tal fato sugere que os gestores considerarem as pessoas com maior abertura para novas experiências como aquelas que são menos focadas em metas, tem maior propensão ao risco e apresentam comportamentos dispersos, não dedicando 100% da sua atenção as tarefas do trabalho.

Quanto aos fatores demográficos dos subordinados, a exceção do grau de instrução, estes não foram antecedentes significativos do desempenho na tarefa.

Não obstante, o estilo de liderança autêntica também se configurou como um preditor do desempenho (H2) na amostra em questão, ratificando os resultados do estudo empírico realizado nos Estados Unidos, China e Quênia por Walumbwa *et al.*, 2008, bem como de diversos outros estudos (ex: WALUMBWA *et al.*, 2011; VILAS BOAS, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2010). Tal resultado demonstra a importância dos comportamentos dos líderes autênticos para um melhor desempenho na tarefa em diversas culturas nacionais, incluindo a brasileira.

A criatividade, por sua vez, foi explicada tanto pela liderança autêntica (H3) quanto pelo *empowerment* psicológico (H6).

O *empowerment* psicológico, como previamente exposto, é considerado causa proximal da motivação intrínseca (THOMAS, VELTHOUSE, 1990), elemento crucial para a criatividade (AMABILE, 1996). Assim, em linha com a teoria, os resultados desta pesquisa confirmam a importância do *empowerment* psicológico para a criatividade. Portanto, entende-se que os indivíduos que se sintam com maior autonomia no seu trabalho, apresentem níveis mais elevados de autoeficácia e competência, além de perceberem um maior significado do seu trabalho, tendem a ser percebidos como mais criativos.

A influência da liderança autêntica na criatividade denota uma contribuição importante no sentido de identificar os efeitos positivos desse estilo de liderança. A criatividade é um fenômeno, influenciado entre outros fatores, pelo relacionamento com o líder, no caso, aquele que irá julgar se algo é ou não criativo. Os resultados implicam que o líder autêntico é aquele capaz de criar um ambiente que favoreça a criatividade, em linha com o que foi verificado por Vilas Boas (2010). Ainda, destaca-se que a influência da liderança autêntica na criatividade é bastante significativa na medida em que este estilo de liderança é também um dos principais antecedentes do *empowerment* psicológico.

Foi observado na amostra estudada o efeito positivo da liderança autêntica no *empowerment* psicológico (H4), o que fornece suporte empírico a pesquisas anteriores sobre o tema (ex: WALUMBWA *et al.*, 2010; GEORGE, B., 2003; ILIES *et al.*, 2005). Sobre o conceito de *empowerment* psicológico verificou-se, na amostra, que o fator de personalidade conscienciosidade e o tempo de empresa também se configuraram como antecedentes significativos.

Há de se destacar que na amostra avaliada não foi observado o efeito direto do *empowerment* psicológico no desempenho na tarefa (H5). Tal resultado reflete a divergência entre as proposições teóricas e algumas evidências empíricas obtidas, visto que as evidências sobre a relação entre o *empowerment* e o desempenho apresentam contraposições (CHEN *et al.*, 2007; SEIBERT *et al.*, 2004; DEWETTINCK *et al.*, 2003) e indicam que a relação entre *empowerment* e desempenho pode ser indireta (TUULI, ROWLINSON, 2009; LIU, FANG, 2006).

Os resultados confirmam que a liderança autêntica influencia o *empowerment* psicológico; que o *empowerment* psicológico influencia a criatividade que, por sua vez, favorece um desempenho superior, de tal modo que se presume a existência de efeitos mediadores do *empowerment* psicológico na relação entre liderança autêntica e criatividade e de efeitos mediadores da criatividade na relação entre *empowerment* psicológico e desempenho na tarefa.

Na amostra desta pesquisa, verifica-se também uma relação positiva entre a liderança autêntica e a percepção individual de potência do grupo (H7), em linha com as proposições teóricas (SRIVASTAVA *et al.*, 2006; GARDNER, SCHERHORN, 2004; KIRKMAN, ROSEN, 1999). Verificou-se também que o fator de personalidade abertura para novas experiências e o grau de instrução foram antecedentes significativos da potência do grupo. Note-se, contudo, que a

relação entre o grau de instrução e a potência do grupo foi negativa, indicando que uma maior *expertise* individual não se reflete na crença de que o grupo de trabalho será bem sucedido em diferentes tarefas e contextos.

Diferentemente do esperado e proposto no modelo teórico deste estudo, não foram observados efeitos significativos da potência do grupo na criatividade (H9) e no desempenho (H8). Esses resultados sugerem que a criatividade e o desempenho individual de cada um não são influenciados pela sua percepção individual sobre as capacidades do grupo de trabalho nas equipes das empresas estudadas. Ressalta-se que o fato da potência do grupo não ter se configurado como um antecedente do desempenho vai contra os achados de pesquisas científicas anteriores (ex: LEE *et al.*, 2011; HIRSCHFELD *et al.*, 2006; GULLY *et al.*, 2002). Todavia, deve-se observar que (i) a escala utilizada para auferir o desempenho na tarefa é uma avaliação generalista e subjetiva do desempenho, visto o escopo da pesquisa englobar diferentes organizações e que (ii) o desempenho e a potência do grupo foram obtidas de fonte diferentes, respectivamente dos gestores e dos subordinados.

No estudo exploratório no nível do grupo de trabalho, observou-se que o estilo de liderança autêntica foi o principal antecedente da criatividade do grupo. Desta forma, a liderança autêntica se configura como a indutora da criatividade de cada um, assim como da criatividade de um grupo de trabalho. Considerando a importância da criatividade para gerar vantagem competitiva para as organizações no atual cenário competitivo, os resultados desse estudo sugerem que as organizações devem buscar que seus gestores sejam autênticos e liderem pela sua autenticidade.

Verificou-se que o aprendizado de exploração teve influência significativa para a criatividade do grupo, controlando-se apenas para os dados demográficos dos gestores. A idade e o tempo de empresa do gestor também apresentam efeitos relevantes para a criatividade do grupo, no caso, observou-se que quanto menor o tempo de empresa e mais novo o líder, maior a criatividade dos grupos de trabalho.

Ainda, diferentemente do que foi verificado no nível individual, no estudo exploratório, não se observou o efeito do *empowerment* psicológico como um preditor da criatividade. Tal resultado pode indicar que no âmbito do grupo, outros fatores como tipos interações do grupo podem ser mais significativas para favorecer a criatividade do que o sentimento de cada membro quanto às dimensões do *empowerment* psicológico individual. Outra possível explicação para a ausência do efeito do *empowerment* psicológico na criatividade pode ser o fato da escala utilizada captar o sentimento de cada membro do grupo sobre si mesmo, o que pode ser diferente do sentimento de cada membro para o *empowerment* psicológico do grupo como um todo.

Cabe aqui observar que não foram conduzidos testes estatísticos substanciais prévios à agregação das variáveis no nível do grupo de trabalho, tais como: rWG e ICC. Foi utilizado, apenas, o desvio padrão das respostas dos membros de um grupo como critério para justificar ou não a agregação das respostas. Portanto, é possível que, quando analisadas de forma mais restritiva, as estatísticas sugiram que há pouca concordância entre os membros de alguns grupos para justificar agregar suas observações e incluí-los na análise, grupos estes que por ora estão incluídos na amostra estudada.

Outra questão que o resultado deste estudo traz é o fato de os fatores demográficos e de os cinco fatores de personalidade não terem sido antecedentes significativos do estilo de liderança autêntica.

Observa-se que os estudos sobre o efeito da personalidade do líder no seu estilo de liderança têm como premissa que certos conjuntos de características são essenciais para um indivíduo exercer influência (BONO, JUDGE, 2004; JUDGE, PICCOLO, KOSALKA, 2009). Desta forma, intuitivamente, espera-se que a personalidade do líder definirá qual será o seu estilo de liderança. Ainda, o estudo realizado por Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) indica que o modelo dos cinco fatores de personalidade explica 28% da variação da liderança.

Neste caso específico, contrapondo o estudo de Judge *et al.* (2002) e a premissa intuitiva, a ausência de influência observada sugere que a autenticidade dos líderes independe de fatores específicos de sua personalidade. Salienta-se que tal observação pode indicar uma característica diferenciada da liderança autêntica, visto que tem sido comprovada a influência dos fatores de personalidade em outros estilos de liderança. Por exemplo, Bono e Judge (2004) observaram uma

correlação positivada liderança transformacional com os cinco fatores de personalidade, na mesma linha, Cavazotte, Moreno e Hickmann (2012) verificaram que a liderança transformacional é influenciada, especialmente, pela conscienciosidade, além de apresentar correlação positiva com abertura a novas experiências e extroversão.

#### **4.2.1. Limitações do estudo**

A opção feita pela utilização de questionários disponibilizados em *webpage*, pressupõe o distanciamento entre o pesquisador e os respondentes e, portanto, não permite um acompanhamento das respostas e tampouco a uniformidade do entendimento das perguntas. Assim, sabendo-se que a percepção do questionário é subjetiva e que os dados colhidos dependem das pessoas que os responderem (GIL, 1987), não há como garantir que o entendimento das perguntas representou exatamente a intenção do pesquisador. Buscou-se mitigar esta limitação, disponibilizando aos respondentes o e-mail e o telefone do pesquisador para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Além do fato dos dados terem sido obtidos por questionário eletrônico, os dados obtidos foram quantitativos, impossibilitando, conseqüentemente, a exploração de quaisquer significados subjetivos dos resultados, bem como a obtenção de uma análise mais detalhada das opiniões específicas de cada participante (GUNTHER, 2006).

Outra limitação deste tipo de estudo é a diminuta apreensão do processo de mudança (GIL, 1987), visto o levantamento dos dados proporcionar uma imagem estática do fenômeno estudado. Desta forma, não se pode verificar indicações de tendências, sendo necessário para tal a replicação desta pesquisa no futuro. Ademais, esta ausência de um estudo longitudinal e experimental gera a dificuldade de caracterizar a relação de causalidade entre fenômenos estudados.

Deve-se considerar também como limitação a possibilidade da isenção das respostas ter sido afetada, uma vez que os respondentes sem cargo executivo terem sido indicados por seus gestores. Apesar da garantia do sigilo dos dados fornecidos nas respostas, existe a possibilidade de os respondentes terem suscitado a possibilidade do seu superior ter acesso aos dados, em especial

porque houvesse necessidade de identificação do próprio e-mail e do e-mail do gestor.

O tamanho da amostra utilizada e o fato de os respondentes serem de empresas diferentes também devem ser apontados como limitações. Tal estrutura pode ter causado uma variação no rigor com que a criatividade e o desempenho dos subordinados e a liderança autêntica foram avaliados por líderes e liderados. Assim, apesar da maior validade externa proveniente da participação de diversos indivíduos e grupos de trabalho de diferentes organizações, bem como dos controles utilizados para a cultura organizacional, pode ser que não tenha sido devidamente mapeado e controlado algum aspecto cultural que, porventura, tenha influenciado as respostas.

Quanto às limitações advindas das escalas aplicadas, destaca-se o fato de a escala utilizada para auferir o desempenho na tarefa ser generalista. A escala generalista se fez necessária, visto que o escopo da pesquisa englobava diferentes áreas das organizações e setores da economia e que as respostas deveriam ter comparabilidade. Desta maneira, o desempenho medido foi mais subjetivo e não foram averiguados aspectos específicos do desempenho em uma determinada tarefa.

Em relação à amostra obtida, deve-se comentar como limitação que, mesmo não tendo sido verificados desvios acentuados das premissas de normalidade, as variáveis desempenho e liderança autêntica apresentaram uma maior concentração no terceiro quartil. Tal resultado é proveniente do viés que se verificou nas empresas participantes da pesquisa, todas com excelente desempenho nos seus setores de atuação e, em alguns dos casos, sendo as líderes de mercado no Brasil. Note-se que o fato dos participantes saberem que suas respostas seriam de conhecimento do BNDES, uma vez que o pesquisador é colaborador desta instituição, também pode ter contribuído para o viés positivo nas respostas concedidas.

Ainda, na amostra estudada, todas as organizações eram brasileiras e com fins lucrativos, de modo que não se pode assumir que os resultados sejam verdadeiros para empresas em outros países ou sem fins lucrativos.



Por fim, quanto ao estudo exploratório, este apresenta praticamente as mesmas limitações do estudo no nível individual, acima apresentadas. Deve-se acrescentar, contudo, a limitação da possibilidade da existência de multicolineariedade entre as variáveis no nível do grupo, uma vez que os testes de multicolineariedade só foram conduzidos na análise no nível individual, bem como, deve-se acrescentar a ausência de testes estatísticos substanciais (ex: rWG e ICC) prévios à agregação das variáveis.



## 5

### Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como principal objetivo investigar o quanto a autenticidade dos líderes favorece a criatividade e melhora o desempenho na tarefa de seus seguidores.

Verificou-se que os líderes autênticos favorecem um ambiente propício para a criatividade e o desempenho. O estilo de liderança autêntica também teve efeito significativo no *empowerment* psicológico e na potência do grupo. O *empowerment* psicológico configurou-se como um antecedente significativo da criatividade, que por sua vez, caracterizou-se como um antecedente do desempenho na tarefa. Não foram observados, na amostra analisada, efeitos da potência do grupo nos demais constructos pesquisados. Ainda, em estudo exploratório no nível do grupo de trabalho, verificou-se que os dados demográficos e os fatores de personalidade dos líderes investigados não apresentaram efeitos significativos na liderança autêntica e que a criatividade do grupo teve como principal preditor o estilo de liderança autêntica.

Esses resultados e as relações encontradas no estudo representam contribuições significativas para a teoria de liderança autêntica, trazendo algumas implicações.

#### 5.1.

##### Implicações teóricas

Este estudo explora a cadeia nomológica, em especial do constructo de liderança autêntica, avaliando seus efeitos. No caso específico, avaliou-se o efeito da liderança autêntica em quatro outros constructos: *empowerment* psicológico, potência do grupo, criatividade e desempenho na tarefa.

É, até o limite do que se sabe, o primeiro estudo empírico que envolve a relação da liderança autêntica com o conceito de *empowerment* psicológico e potência do grupo. Assim como, é o primeiro estudo que pesquisa evidências de mediação do *empowerment* psicológico e da potência do grupo na relação da liderança autêntica com a criatividade e o desempenho dos seguidores.

A relação já estabelecida na teoria entre liderança autêntica e *empowerment* psicológico (ILIES *et al.*, 2005; GEORGE, B. 2003) foi empiricamente comprovada. Desta forma, pressupõe verdadeira a influência das quatro dimensões de liderança autêntica (transparência nos relacionamentos, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e autoconsciência) (WALUMBWA *et al.*, 2008) nas quatro cognições de motivação intrínseca do *empowerment* psicológico (significado, impacto, competência e autodeterminação) (SPREITZER, 1995).

Observa-se que, dentre outros, o respeito, a credibilidade, a transparência, a autonomia e a confiança promovidos pelos líderes autênticos nas suas relações com seus subordinados (ex: AVOLIO *et al.*, 2004; LUTHANS, AVOLIO, 2003) se destacam para favorecer o sentimento de *empowerment* psicológico dos seguidores. Acrescenta-se a isso o fato de que é consolidado no campo teórico que os líderes autênticos apresentam um maior grau de *empowerment* psicológico (WALUMBWA *et al.*, 2010; ILIES *et al.*, 2005; GEORGE, B., 2003), e, dado que eles lideram pelo exemplo e para o desenvolvimento dos seus seguidores (LUTHANS, AVOLIO, 2003), pressupõe-se que estes seguidores também apresentem um maior grau de *empowerment* psicológico, como verificado neste estudo.

Outro efeito importante para o melhor entendimento dos mecanismos pelos quais o líder autêntico atua é a validação da relação entre a liderança autêntica e a potência do grupo. Isto, especialmente, porque a teoria associada dispõe sobre a relação da liderança autêntica com autoeficácia (WALUMBWA *et al.*, 2010; LUTHANS, YOUSSEF, 2007), conceito no nível individual.

No que concerne ao efeito na criatividade, tem-se que esta é um meio pelo qual a liderança autêntica influi para o resultado organizacional. A criatividade é influenciada por diversos fatores, dentre os quais se destaca a influência da liderança (GEORGE, 2007; PERRY-SMITH, 2006), inclusive por, usualmente, caber ao líder o julgamento sobre se algo é ou não criativo.

A autenticidade do líder promove um ambiente de segurança psicológica para o comportamento criativo (EDMONDSON, 2008; PRATI, DOUGLAS, FERRIS, AMMETER, BUCKLEY, 2003; REGO *et al.*, 2007), possibilita que seus seguidores serem conscientes de suas competências, estimula a troca de ideias, a autonomia e a confiança (GARDENER e SCHERMERHORN, 2004; LUTHANS

e YOUSSEF, 2007), atuando, por conseguinte, sobre os três componentes da criatividade – pensamento criativo; *expertise* e motivação intrínseca para a tarefa (AMABILE, 1983).

Note-se que uma implicação teórica relevante é que na relação entre criatividade e liderança autêntica, o *empowerment* psicológico tem um papel fundamental, havendo fortes indícios de que é um mediador desta relação.

Outra implicação que se destaca é o fato de os efeitos positivos observados da liderança autêntica na criatividade, serem também verificados no nível do grupo de trabalho, onde a criatividade do grupo teve influência direta da liderança autêntica.

Quanto aos efeitos da liderança autêntica no desempenho na tarefa, a relação positiva observada entre os constructos corrobora os resultados de pesquisas empíricas já realizadas (ex: GOBBO, 2011; WALUMBWA *et al.*, 2008) e demonstra um dos mecanismos pelo qual o líder autêntico contribui para tornar as organizações mais competitivas. Verificou-se também a existência tanto de indícios que esta relação seja mediada pela criatividade, em linha com Vilas Boas (2010), quanto que a relação entre liderança autêntica e desempenho seja indireta por meio do *empowerment* psicológico que afeta a criatividade que, por sua vez, influencia no desempenho na tarefa.

Como última implicação teórica pode-se evidenciar a ausência, verificada neste estudo, de efeitos significativos de fatores demográficos e de personalidade como antecedentes da liderança autêntica. Note-se que tal fato contrapõe o estudo realizado por Judge *et al.* (2002) que conclui que 28% da variação da liderança é explicada pelos cinco fatores de personalidade. Tal achado diferencia o estilo de liderança autêntica dos demais e sugere que a autenticidade do líder independe de traços específicos, podendo ser considerada como um fruto da opção de um indivíduo por determinados comportamento e atitudes.

## **5.2.**

### **Implicações práticas e gerenciais**

Este estudo fornece indícios de que a autenticidade dos líderes se reflete em resultados positivos no ambiente de trabalho: (i) favorecimento da criatividade, elemento indispensável para a inovação (ZHANG, BARTOL, 2010), e (ii) melhor desempenho individual. Nesse contexto, a importância de tal característica nas

liderançasé incontestável, sugerindo que a autenticidade deve ser estimulada no ambiente organizacional.

Assim, os quatro componentes distintos e inter-relacionados da autenticidade devem ser incentivados no ambiente de trabalho, sendo eles: (i) conscientização; (ii) processamento imparcial de informações; (iii) comportamento congruente com valores e preferências internas e (iv) orientação relacional (KERNIS, GOLDMAN, 2006).

Importante observar a necessidade de congruência entre os valores e processos da organização com a autenticidade esperada de seus líderes e colaboradores. Deste modo, os valores da organização devem incentivar a comunicação transparente, a troca de ideias, a ética e a moral, a busca pelo autoconhecimento, bem como focar no desenvolvimento de relacionamentos construtivos e positivos.

Como foi verificada a ausência de aspectos demográficos e de personalidade significativos para o estilo de liderança autêntica, as empresas não podem lançar mão da seleção de pessoas com determinadas características para promover a autenticidade em seu ambiente corporativo. Desta forma, os programas de treinamento que abordem aspectos de autenticidade se configuram como a melhor opção para fomentar o desenvolvimento de líderes autênticos.

Destaca-se que como foi observado um efeito significativo do *empowerment* psicológico para a criatividade, que, por sua vez, influenciou significativamente o desempenho, o efeito do *empowerment* psicológico nas organizações não deve ser negligenciado. Assim, os gestores das organizações devem ser capacitados para delegar parte de suas atribuições, saber controlar o que foi delegado, bem como para atuar sobre a motivação intrínseca de seus subordinados por meio das quatro cognições do *empowerment* psicológico: (i) significado; (ii) competência; (iii) autodeterminação e (iv) impacto (SPREITZER, 1995).

Algumas sugestões, não exaustivas, para tal são: buscar desenvolver um senso de propósito comum (significado), onde seja claro o objetivo final (impacto) a ser alcançado; trabalhar com gestão por competências, transparecendo as competências necessárias para cada função, e, se possível, formular em conjunto (gestor e subordinado) planos individuais de desenvolvimento de competências para cada colaborador. Para contribuir para o sentimento de autodeterminação dos seus subordinados, os gestores, além da delegação de atribuições, podem

compartilhar a tomada de decisão e buscar consultar a opinião dos membros da sua equipe, respeitando as divergências de julgamentos.

Ainda, este estudo demonstrou que o fator de personalidade, conscienciosidade dos subordinados, teve um papel relevante relacionado à sua avaliação de desempenho e de criatividade. A conscienciosidade deve ser, portanto, um quesito de seleção e de promoção para todos os colaboradores.

### 5.3.

#### **Sugestões para pesquisas futuras**

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa estanque no tempo, propõe-se que a pesquisa seja reproduzida no futuro, a fim de se ter uma melhor ideia da dinâmica desses conceitos, bem como se sugere a inclusão de perguntas qualitativas no escopo da pesquisa para melhor caracterizar e diferenciar as organizações e os grupos de trabalho.

Outra sugestão é transformar o estudo exploratório, aqui realizado, em pesquisa científica, aumentando a amostra e o rigor estatístico utilizado para a análise dos dados.

Como sugestão de método para pesquisa futura, podendo ser aplicado nesta mesma base de dados, propõe-se a condução de análises estatísticas multinível com sistemas de equações estruturais e a realização de testes de mediação pelo método de Baron e Kenny (1986), possibilitando uma melhor acurácia na validação das hipóteses testadas.

Sugere-se também que o estudo sobre o impacto dos fatores de personalidade seja aprofundado, em especial, a relação entre abertura para novas experiências e desempenho.

Quanto ao estilo de liderança autêntico, sugere-se explorar em novas e maiores amostras os seus antecedentes, de modo a validar os resultados aqui encontrados. E, no que concerne à relação entre criatividade e liderança autêntica, propõe-se explorar outros mecanismos, além do *empowerment* psicológico, pelos quais estes líderes favorecem a criatividade, de forma a contribuir para o melhor entendimento teórico do assunto e melhor orientar os empresários.

Por fim, recomenda-se a validação destes resultados em outras culturas nacionais, bem como a exploração destes resultados separadamente nos diversos setores da economia.





ADLER, P. S.; CHEN C. X. **Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity.** *Accounting, Organizations and Society*, v. 36, n. 2, p. 63 - 85, 2011.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade.** São Paulo: MakronBooks, 1996.

ALGE, B. J. *et al.* Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 9, p. 221-232, 2006.

ALLEN, T. *et al.* **Performance as a function of internal communication, project management, and the nature of the work.** *IEEE Transactions*, v. 27, n. 1, p. 2-12., 1980.

AMABILE, T. M. **Creativity in Context.** Boulder, CO: Westview Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Effects of external evaluation on artistic creativity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, p. 221-233, 1979.

\_\_\_\_\_. **How to Kill Creativity.** *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 76–88, 1998.

\_\_\_\_\_. **Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do.** *California Management Review*, v. 1, n. 40, p. 39-58, 1997.

\_\_\_\_\_. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, p. 357-377, 1983.

\_\_\_\_\_.; *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1154-1184, 1996.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support.** *Leadership Quarterly*, v. 15, p. 5-32, 2004.

\_\_\_\_\_.; GOLDFARH, P., BRACKFIELD, S. C. Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. **Creativity Research Journal**, v. 3, p. 6-21, 1990.

\_\_\_\_\_.; KHAIRE, M. **Creativity and the role of the leader.** *Harvard Business Review*, v. 87, p. 100-110, 2008.

ANDREWS, F. M.; FARRIS, G. F. **Supervisory practices and innovations in scientific teams.** *Personel Psychology*, v. 20, p. 497-575, 1967.

ANTUNES, M. A. R. **A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual,** 2012. Dissertação (mestrado profissional – MBA gestão). Universidade Aberta (UAb), Portugal.

ARGYRIS, C. **Knowledge for action: Changing the *status quo*.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

AVEY, J. B. *et al.* **Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior, and performance.** *Human Resource Development Quarterly*, v. 22, n. 2, 127-152, 2011.

AVOLIO, B. **Promoting more integrative strategies for leadership theory building.** *American Psychologist*, v. 62, p. 25-33, 2007.

\_\_\_\_\_.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 315-338, 2005.

\_\_\_\_\_. *et al.* R. **Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.** *The Leadership Quarterly*, v. 15, p. 801-823, 2004a.

\_\_\_\_\_. *et al.* Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological *empowerment* and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 951-968, 2004c.

\_\_\_\_\_.; LUTHANS, F. **The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development.** New York: McGraw-Hill, 2006.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; WALUMBWA, F. O. **Authentic Leadership: Theory-building for veritable sustained performance.** Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004b.

BAER, M.; OLDHAM, G. R. The curvilinear relation between experienced relative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, p. 963-970, 2006.

BANDURA, A. **Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy, Current Directions.** *Psychological Science*, v. 9, n. 3, p. 75-78, 2000.

\_\_\_\_\_. **Human agency in social cognitive theory.** *American Psychologist*, v. 44, p. 1175-1184, 1989.

\_\_\_\_\_. **Self-efficacy mechanism in human agency.** *American Psychologist*, v. 37, p. 122-147, 1982.

\_\_\_\_\_. **Self-efficacy: The exercise of control.** New York, Freeman, 1997.

\_\_\_\_\_. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

\_\_\_\_\_.; JOURDEN, F. Self Regulatory Mechanisms Governing the Impact of Social Comparison on Complex decision Making. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 60, n. 6, p. 941-951, 1991.

BARON, R.; KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 55, p. 1173-1182, 1986.

BARRON, F.; HARRINGTON, D. M. Creativity, intelligence, and personality, v. 32, p. 439-476.1981. Em: ROSENZWEIG, M. R.; PORTER, L. W. (Eds.), **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, CA: Annual Reviews.

BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.** (3<sup>rd</sup>ed.) New York Free Press, 1990.

BASU, R.; GREEN, S. G. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 27, p. 477–499, 1997.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração - Novo Cenário Competitivo**, São Paulo, Editora Atlas, 2006.

BATMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELL, N. E., STRAW, B. M. **People as sculptor versus sculpture**. In M.B. ARTHUR, D. T. HALL & B. S. LAWRENCE (Eds.). *Handbook of career theory*: New York: Cambridge University Press, p. 232-251, 1989.

BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. C. A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. Em **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, p. 30. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível. Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre. RS. Bookman, 2007.

BONO, J. E.; JUDGE, T. A. P. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 901–910, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e colaboradores **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho (recurso eletrônico): fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Em: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds) **Personality selection**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista da Administração de Empresas**, v. 41, 2001.

BRASS, D. J. Creativity: It's all in your social network. In: FORD, C. M.; GIOIA, D. A. (Eds.), **Creative action in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 94-99. 1995.

BRIEF, A. P. **Attitudes In and Around Organizations**. California: SAGE Publications, 1998.

\_\_\_\_\_.; ALDAG, R. J. **The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward conceptual clarity**. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 3, p. 496–500, 1977.

\_\_\_\_\_.; NORD, W. R. **Meaning of Occupational Work**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, capítulo 3, 2003.

\_\_\_\_\_.; VEIGA, H. M. S.; MACÊDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 142-163, 2008.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

BYCIO, P.; HACKETT, R.; ALVARES, K. **Job Performance and Turnover: A Review and Meta-Analyses**. *Applied Psychology: An International Review*, v. 39, n. 1, p. 47-76, 1990.

CAMPBELL, N. K.; HACKETT, G. The effects of mathematics task performance on math self-efficacy and task interest. **Journal of Vocational Behavior**, v. 28, p.149-162, 1986.

CAMPION, M. A.; PAPPER, E. M.; MEDSKER, G. J. **Relations between work team characteristics and effectiveness: A replications and extension**. *Personnel Psychology*, v. 49, p. 429-452, 1996.

CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; HICKMANN, M. **Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance**. *The Leadership Quarterly*, v. 23, p. 443-455, 2012.

CERVONE, D.; PEAKE, P. K. Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 50, p. 492-501, 1986.

CHEN, G. *et al.* A multilevel study of leadership, *empowerment*, and performance in teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 331-346, 2007.

\_\_\_\_\_.; KLIMOSKI, R. J. The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and *empowerment*. **Academy of Management Journal**, v. 46, p. 591-607, 2003.

\_\_\_\_\_.; WILLIAMSON, M.; ZHOU, H. **Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation**. *The Accounting Review*, v. 87, p. 1885-1911, 2012.

CIBORRA, C. **The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises**. *Organization Science*, v. 7, p. 103-118, 1996.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **The empowerment process: Integrating theory and practice**. *Academy of Management Review*, v. 3, p. 471-482, 1988.

COOKE, W. N. **Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison**. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 47, n. 4, p. 594-609, 1994.

COOPER, C.; SCANDURA, T. A.; SCHIESHEIM, C. A. **Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders.** *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 474-493, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7ªEd. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

COSER, R. The complexity of roles as a seedbed of individual autonomy. Em: COSER, L. (Ed.), **The idea of social structure: Papers in honor of Robert K. Merton**, p. 237–263. New York: Harcourt Brace, 1975.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. **Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual.** Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 2ª Ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention.** New York: Harper Collins, 1996.

\_\_\_\_\_. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention.** 1ª Ed. New York: Harper Perennial, 1997.

CUNHA, E. B. A. **Cultura, liderança carismática e cidadania organizacional: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos, 2007.** Monografia (administração). Faculdade Ibmecc, Rio de Janeiro, Brasil.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. **The poverty of *empowerment*? A critical case study.** *Personal Review*, v.28, n. 3, p. 192-207, 1999.

DAINTY, A. R. J.; BRYMAN, A.; PRICE, A. D. F. *Empowerment* within the U.K. construction sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, p. 333–342, 2002.

DEALY, M.; THOMAS, A. **Managing by accountability: What every leader needs to know about responsibility, integrity and results.** Westport: Praeger, 2006.

DECI, E. L.; CONNELL, J. P.; RYAN, R. M. Self-determination in a workorganization. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 580-590, 1989.

\_\_\_\_\_.; RYAN, R. M. A motivational approach to self: Integration in personality. Em: DIENSTBIER, R. (Ed.), **Nebraska symposium on motivation.** Lincoln: University of Nebraska Press. v. 38, p. 237–288, 1991.

\_\_\_\_\_.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.** New York: Plenum, 1985.

DEWETTINCK, K.; SINGH, J.; BUYENS, D. **Psychological *empowerment* in the workplace: Reviewing the *empowerment* effects on critical work outcomes.** Vlerick Leuven Gent working paper series n. 2003.29, Ghent University, p. 2-26, 2003.

DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, v. 66, p. 45-53, 1988.

DYCK, C. *et al.* Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, p. 1228-1240. 2005.

EARLEY, P. C. **Explorations of the individual and the collective self: Sources of self-efficacy across cultures**. Administrative Science Quarterly, v. 39, p. 89-117, 1994.

EDMONDSON, A. C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 1419-1452, 2003.

\_\_\_\_\_. **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative Science Quarterly, v. 44, p. 350-383, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Competitive Imperative of Learning**. HBS Centennial Issue. Harvard Business Review, v. 86, p. 60-67, 2008.

ERICKSON, R. J. **The importance of authenticity for self and society**. Symbolic Interaction, v. 18, p. 121-144, 1995.

ESKILDSSEN, J.; DAHLGAARD, J.; NORGAARD, A. **The impact of creativity and learning on business excellence**. Total Quality Management, v. 10, n. 4, p. 523-530, 1999.

FELDMAN, D. H. **Beyond universals in cognitive development**. Norwood, NJ: Ablex, 1980.

FITZHERBERT, V.; LEITÃO, S. P. Repensando a criatividade na empresa. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 33, p. 115-126, 1999.

FONSECA, C. A. M. **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Dissertação (mestrado), 2001. Universidade Federal da Bahia - Salvador, Bahia.

FORD, C. **A theory of individual creative action in multiple social domains**. Academy of Management Review, v. 21, p. 1112-1142, 1996.

FULFORD, M. D.; ENZ, C. A. The impact of *empowerment* on service employees. **Journal of Managerial Issues**, v. 7, p. 161-175, 1995.

FULLER, J. B. *et al.* The effects of psychological *empowerment* on transformational leadership and job satisfaction. **Journal of Social Psychology**, v. 13, n. 3, p. 161-175, 1999.

GASPERSZ, J. B. R. **Compete with creativity**. Essay presented at the innovation lecture "Compete with creativity" of the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, 2005.

GARDNER, J. **Leaders and Followers**. Liberal Education, v. 73, n. 2, p. 4-6, 1987.

GARDNER, W. L. *et al.* **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda.** *The Leadership Quarterly*, v. 22, p. 1120-1145, 2011.

\_\_\_\_\_. *et al.* "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. ***The Leadership Quarterly***, v. 16, p. 343-372, 2005.

\_\_\_\_\_.; SCHERMERHORN, J. R. **Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership.** *Organizational Dynamics*, v. 33, p. 270-281, 2004.

GEORGE, B. **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting values.** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Discovering your authentic leadership.** *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 129-138, 2007.

GEORGE, J. M. **Creativity in organizations.** *The Academy of Management Annals*, v. 1, p. 439-477, 2007.

\_\_\_\_\_.; BRIEF, A. P. **Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship.** *Psychological Bulletin*, v. 112, p. 310-329, 1992.

\_\_\_\_\_.; KING, E. B. Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. Em: MANNIX, E. A.; NEALE, M. A.; ANDERSON, C. P. (Eds.). **Research on managing groups and teams: Affect and groups** New York: Elsevier, v. 10, p. 97-123. 2007.

\_\_\_\_\_.; ZHOU, J. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. ***Academy of Management Journal***, v. 50, p. 605-622, 2007.

GIBSON, C. B. Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. ***Academy of Management Journal***, v. 42, p. 138-152, 1999.

\_\_\_\_\_.; RANDOL, A.; EARLEY, P. C. **Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods.** *Group & Organization Management*, v. 25, p. 67-97, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GILSON, L. L.; SHALLEY, C. E. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. ***Journal of Management***, v. 30, p. 453-470, 2004.

GIST, M. E. **Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management.** *Academy of management Review*, v. 12, p. 472-485, 1987.

\_\_\_\_\_.; MITCHELL, T. R. **Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability.** *Academy of Management Review*, v. 17, p. 183-211, 1992.

GLYNN, M. A. **Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligence to innovation.** *Academy of Management Review*, v. 21, p. 1081-1111, 1996.

GOBBO, A. M. C. **Liderança Autêntica e Desempenho: Uma análise Tridimensional.** Dissertação (mestrado). Pontífica Universidade Católica – PUC Rio, Rio de Janeiro, Brasil.(2013).

GOLDBERG, L. R. *et al.* The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures. **Journal of Research in Personality**, v. 40, p. 84-96, 2006.

GONG, Y.; HUANG, J.; FARH, J. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. **Academy of Management Journal**, v. 52, p. 765-778, 2009.

GRANDEY, A. *et al.* Is “service with a smile” enough? **Authenticity of positive displays during service encounters.** *Organizational Behavior and Human Decision Process*, v. 96, p. 38-55, 2005.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360–1380, 1973.

\_\_\_\_\_. The strength of weak ties: A network theory revisited. Em: MARSDEN, P. V.; LIN, N. (Eds.), **Social structure and network analysis** Beverly Hills, CA: Sage. p. 105-130. 1982.

GULLY, S. M. *et al.* A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 819–832, 2002.

GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão?** *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v. 22, p. 201-210, 2006.

GUZZO, R. A. *et al.* Potency in groups: Articulating a construct. **British Journal of Social Psychology**, v. 32, p. 87-106, 1993.

\_\_\_\_\_.; JETTE, R. D.; KATZELL, R. A. **The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity.** *Personnel Psychology*, v. 38, p. 275-292, 1985.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados.** (6ª Ed. em língua portuguesa) Bookman Companhia Editora Ltda., Artmed Editora S/A Copyright, 2009.

HALPIN, A. W.; CROFT, D. B. The organizational climate of schools. Em: HALPIN, A. W. (Org.), **Theory and research in administration.** New York: Macmillan, 1966.

HANSEN, M. T. **The search-transfer problem: The role of weak ties in shoring knowledge across organization subunits.** *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 82-111, 1999.

HAQUE, M.; ALI, M. Achievement Motivation and Performance of Public Sector Commercial Bank Employees in Bangladesh. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 33, n. 4, p. 497-505, 1998.



HARACHEIWICZ, J. R.; ELLIOTT, A. J. Achievement goals and intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 65, p. 904-915, 1993.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. Defining and measuring employee *empowerment*. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p. 373-389, 1999.

HILL, T.; SMITH, N. D.; MANN, M. F. Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, p. 307-314, 1987.

HIRSCHFELD, R. *et al.* Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team proficiency and effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 2, p. 467-474, 2006.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated- business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v.78, p. 891-902, 1993.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Leadership: Enhancing the lessons of experience**, 5<sup>a</sup> Ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

IBARRA, H. **Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm**. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 422-447, 1992.

ILIES, R.; MORGERSON, F. P.; NAHRGANG, J. D. **Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes**. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 373-394, 2005.

JABRI, M. **The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving**. *Educational and Psychological Measurement*, v. 51, p. 975-983, 1991.

JANSSEN, O. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, p. 573-579, 2005.

JAUSSI, K. S.; DIONNE, S. D. **Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior**. *The Leadership Quarterly*, v. 14, p. 475-498, 2003.

JUDGE, T. A. *et al.* Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 765–780, 2002.

\_\_\_\_\_.; PICCOLO, R. F.; KOSALKA, T. **The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm**. The Leadership Quarterly, v. 20, n. 6, p. 855–875, 2009.

JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. **The role of transformational leadership in enhancing innovation: Hypotheses and some preliminary findings**. The Leadership Quarterly, v. 14, p. 525–544, 2003.

JUSSIM, L. *et al.* Understanding reactions to feedback by integrating ideas from symbolic interactionism and cognitive evaluation theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 62, p. 402–421, 1992.

KAHAI, S. S.; SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J. **Effects of anonymity, rewards, and leadership style in an electronic meeting system context**. The Leadership Quarterly, v. 14, n. 4–5, p. 499–524, 2003.

KARK, R.; SHAMIR, B.; CHEN, G. The two faces of transformational leadership: *empowerment* and dependency. **The Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 246–255, 2003.

KATZ, D. **Motivational basis of organizational behavior**. Behavioral Science, v. 9, n. 2, p. 131–146, 1964.

\_\_\_\_\_.; KAHN, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1966.

KELLER, R. T. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. **Journal of Management**, v. 18, p. 489–504, 1992.

KELLEY, R. **Em Praise of Followers**. Harvard Business Review, v. 66, p. 142–148, 1998.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Research**, v. 2, p. 51–56, 1958.

KERNIS, M. H. **Toward a conceptualization of optimal self-esteem**. Psychological Inquiry, v. 14, p. 1–26, 2003.

\_\_\_\_\_.; GOLDMAN, B. M. **A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research**. Advances in experimental social psychology, v. 38, p. 283–357, 2006.

KIMBERLY, J. R. Managerial Innovation. Em: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.), **Handbook of Organizational Design**. Oxford: Oxford University Press, 1981.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. A model of work team *empowerment*. Em: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A. (Eds.), **Research in organizational change and development**, Greenwich, CT: JAI, v. 10, p. 131–167, 1997.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team *empowerment*. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 58–74, 1999.

KLIJN, K.; TOMIC, W.A. review of creativity within organizations from a psychological perspective. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 4, p. 322-343, 2010.

KLINE, T. J. B.; MACLEOD, M. Predicting organizational team performance. **Organizational Development Journal**, v. 15, p. 77-84, 1997.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. Em: NOHRIA, N.; ECCLES, R. C. (Eds.), **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, MA: Harvard University Pres, p. 216-239. 1992.

KURTZBERG, T. R.; AMABILE, T. M. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. **Creativity Research Journal**, v. 13, p. 285-294, 2001.

LANE, P. J.; KOKA, B.; PATHAK, S. **The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct**. Academy of Management Review, v. 31, p. 833-863, 2006.

LATHAM, G. P.; WINTERS, D. C.; LOCKE, E. A. Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 49-63, 1994.

LEE, C.; FARH, J.; CHEN, Z. Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, p. 1147-1162, 2011.

LEE, F. *et al.* The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. **Organization Science**, v. 15, p. 310-326, 2004.

LENOX, M., KING, A. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 331-345, 2004.

LESTER, S. W.; MEGLINO, B. M.; KORSGAARD, M. A. The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 352, 2002.

LEWIS, T. Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 4, p. 963-980, 2011.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; SPARROWE, R. T. An examination of the mediating role of psychological *empowerment* on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 407-416, 2000.

LITTLE, B. L.; MADIGAN, R. M. **The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams.** *Small Group Research*, v. 28, p. 517–534, 1997.

LIU, A. M. M.; FANG, Z. **A power-based leadership approach to project management.** *Construction Management and Economics*, v. 24, p. 497-507, 2006.

LORD, R. G.; DEVADER, C. L.; ALLIGNER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalizations procedures. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n.3, p. 402-410, 1986.

LUTHANS, F. The need for and the meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695-706.(2002).

\_\_\_\_\_. *et al.* **Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction.** *Personnel Psychology*, v. 60, p. 541-572, 2007.

\_\_\_\_\_. *et al.* **The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance.** *Management and Organization Review*, v. 1, p. 247–269, 2005.

\_\_\_\_\_.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership development. Em: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Orgs.), **Positive Organizational Scholarship.** San Francisco: Berrett-Koehler, p. 241-258. 2003.

\_\_\_\_\_.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. **Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital.** *Business Horizons*, v. 47, p. 45-50, 2004.

\_\_\_\_\_.; YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v. 33, p. 321-349, 2007.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; AVOLIO, B. J. **Psychological Capital: Developing the human competitive edge.** Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.

MADJAR, N.; OLDHAM, G. R.; PRATT, M. G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 757–767, 2002.

MASLOW, A. **The Farther Reaches of Human Nature.** New York7 Viking, 1971.

\_\_\_\_\_. **Motivation and Personality** (3<sup>a</sup>ed.). New York7 Harper, 1968.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.** *Intelligence*, v. 27, n. 4, p. 267–298, 1999.

MCADAM, R.; KEOGH, W. **Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs.** *Creativity and Innovation Management*, v. 13, p. 126–39, 2004.

MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. K. **A theory of individual differences in task and contextual performance.** *Human Performance*, v. 10, p. 71-83, 1997.

\_\_\_\_\_.; VAN SCOTTER, J. R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, p. 475-480, 1994.

MUMFORD, M. D. *et al.* **Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships.** *The Leadership Quarterly*, v. 13, p. 705-750, 2002.

\_\_\_\_\_.; GUSTAFSON, S. B. **Creativity Syndrome: Integration, application, and innovation.** *Psychological Bulletin*, v. 103, p. 27-43, 1988.

NAYYAR, M. **Some Correlates of Work Performance Perceived by First Line Supervisor: A Study.** *Management and Labour Studies*, v. 19, n. 1, p. 50-54, 1994.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**, (4<sup>a</sup>. Ed.), Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

OCDE, **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** (3<sup>a</sup> Ed.), Brasília: FINEP. 2005.

OHLY, S.; SONNENTAG, S.; PLUNTKE, F. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, p. 257-279, 2006.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 607-634, 1996.

ONES, D. S.; VISWESVARAN, C.; SCHMIDT, F. L. Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 7, p. 679-703, 1993.

ORGAN, D. W. **Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

PARKER, S. K.; TURNER, N. Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. Em: **Psychological management of individual performance.** SONNENTAG, S. Ed., Wiley, New York, p. 69-93, 2002.

PAULUS, P. B.; NIJSTAD, B. A. **Group Creativity: Innovation through collaboration.** New York: Oxford University Press, 2003.

PEARSALL, M. J.; ELLIS, A. P.; EVANS, J. M. Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 225-234, 2008.

PEDERSEN, D. M. Psychological functions of privacy. **Journal of Environmental Psychology**, v. 17, p. 147-156, 1997.

PERRY-SMITH, J. E. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 85-101, 2006.

\_\_\_\_\_.; SHALLEY, C. E. **The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective**. *Academy of Management Review*, v. 28, p. 89-106, 2003.

PETERSON, S. J. *et al.* Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 348-368, 2009.

\_\_\_\_\_. *et al.* **The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts**. *The Leadership Quarterly*, v. 23, p. 502-516, 2012.

PEUS, C. *et al.* Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. **Journal of Business Ethics**, v. 107, p. 331-348, 2012.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. **Increasing productivity through empowerment**. *Supervisory Management*, p. 8-17, 1990.

PINHEIRO, I. A.; PINHEIRO, R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: O Caso do Fitness. **Revista de Administração de Empresas**. (RAE) – eletrônica, v. 5, n. 2, p. 1-26, 2006.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, p. 513-563, 2000.

PORTER, L. W.; McLAUGHLIN, G. B. **Leadership and the organizational context: Like the weather?** *The Leadership Quarterly*, v. 17, p. 559-576, 2006.

PRATI, L. M. *et al.* Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 1, p. 21-40, 2003.

PREDEBON, J. **Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas, 1997.

PREISS, D. D.; STRASSER, K. Creativity in Latin America: views from Psychology, Humanities, and the Arts. Em: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. (Orgs.). **The international handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 2006.

RANDOLPH, N. A. **Navigating the Journey to Empowerment**. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 4, p. 19-32, 1995.

RAUCH, C.; BEHLING, O. Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership. Em: HUNT, J.; HOSKING, D.; SCHRIESHEIM, C.; STEWART, R. **Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. New York: Pergamon Press, 1984.

REGO, A. *et al.* **Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study.** *Creativity and Innovation Management*, v. 16, n. 3, p. 250-264, 2007.

RICE, G. Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 233-241, 2006.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBERTS, B. W. *et al.* The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 103-139, 2005.

ROGERS, C. R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in a client-centered framework. Em: KOCH, S. (Ed.). **Psychology: A study of science.** Toronto: McGraw-Hill, 1959.

\_\_\_\_\_. Em: JONES, M. R. (Ed.). **The actualizing tendency in relation to "motives" and to consciousness** Nebraska, 1963.

ROME, B. K.; ROME, S. C. Humanistic research on large social organizations. Em: BUGENTAL, J. F. T. (Org.). **Challenges of Humanistic Psychology.** New York: McGraw-Hill, 1967.

ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 201-221, 2004.

RYAN, R. M.; DECI, E. K. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. Em: LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. (Eds.). **Handbook of self and identity.** New York: Guilford, p. 253-272. 2003.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well being.** *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 141-166, 2001.

RYBOWIAK, V. *et al.* Error orientation questionnaire (EQQ): Reliability, validity, and different language equivalence. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, p. 527-547, 1999.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 580-607, 1994.

SEIBERT, S. E.; SILVER, S. R.; RANDOLPH, W. A. Taking *empowerment* to the next level: A multiple level model of *empowerment*, performance, and satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 332-349, 2004.

SELIGMAN, M. E. P. **Learned Optimism.** New York: Pocket Books, 1998.

SHAMIR, B. **Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation.** *Human Relations*, v. 43, p. 313–332, 1990.

\_\_\_\_\_.; EILAM, G. **“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development.** *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 395–417, 2005.

SHALLEY, C. E. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. ***Academy of Management Journal***, v. 38, p. 483–503, 1995.

\_\_\_\_\_. Effects of productivity goals, and personal discretion on individual creativity. ***Journal of Applied Psychology***, v. 76, p. 179–185, 1991.

\_\_\_\_\_.; GILSON, L. **What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.** *The Leadership Quarterly*, v. 15, p. 33–53, 2004.

\_\_\_\_\_.; OLDFHAM, G. R. Effects of goal difficulty and expected evaluations on intrinsic motivation: A laboratory study. ***Academy of management Journal***, v. 28, p. 628–640, 1985.

\_\_\_\_\_.; PERRY-SMITH, J. E. **Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 84, p. 1–22, 2001.

\_\_\_\_\_.; ZHOU, J.; OLDFHAM, G. R. Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? ***Journal of Management***, v. 30, p. 933–958, 2004.

SHEA, G. P.; GUZZO, R. A. Groups as Human Resources. Em: ROWLAND, K. L.; FERRIS, G. R. (Eds.). **Research in personnel and human resources management.** Greenwich, CT: JAI Press, v. 5, p. 323–356. 1987.

SHIN, S.; ZHOU, J. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. ***Academy of Management Journal***, v. 46, p. 703–714, 2003.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. ***Journal of Applied Psychology***, v. 92, p. 1709–1721, 2007.

SIMONTON, D. K. Artistic creativity and interpersonal relationships across and within generations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, v. 46, p. 1273–1286, 1984.

\_\_\_\_\_. **Origins of Genius.** New York: Oxford University Press, 1999.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção.** São Paulo, Atlas, 1997.

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. ***Creativity Research Journal***, v. 11, p. 111–122, 1998.



SPECTOR, P. E. **Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work.** *Human Relations*, v. 39, p. 1005-1016, 1986.

SPELLER, K. G.; SHUMACHER, G. M. **Age and set in creative test performance.** *Psychological Reports*, v. 36, p. 447-450, 1975.

SPREITZER, G. M. Individual *empowerment* in the workplace: Dimensions, measurement, validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 1442–1465, 1995.

\_\_\_\_\_. Social structural characteristics of psychological *empowerment*. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 483–505, 1996.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 1239–1251, 2006.

STAJKOVIC, A. D. Development of a core confidence – higher order construct. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, p. 1208-1224, 2006.

\_\_\_\_\_.; LEE, D.; NYBERG, A. J. Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 814, 2009.

STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E.; DUTTON, J. E. **Threat rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis.** *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 501-524, 1981.

STERNBERG, R. J. A three-facet model of creativity. Em STERNBERG, R. J. (Eds.), **The Nature of creativity: Contemporary psychological perspectives.** Cambridge: Cambridge University Press, p. 125-147. 1988.

\_\_\_\_\_.; O'HARA, L. A.; LUBART, T. I. **Creativity as Investment.** *California Management Review*, v. 40, n.1, p. 8-21, 1997.

SY, T.; CÔTÉ, S.; SAAVEDRA, R. The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 295-305, 2005.

TAGGAR, S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 315–330, 2002.

TEIXEIRA JÚNIOR, J. R. *et al.* **Design estratégico: inovação, diferenciação, agregação de valor e competitividade.** BNDES Setorial, v. 35, p. 333-368, 2012.

THOMAS, K. W.; TYMON, W. G. Does *empowerment* always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. **Journal of Management Systems**, v. 6, p. 39–54, 1994.

\_\_\_\_\_.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of *empowerment*: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 666–681, 1990.

THOMKE, S. **Experimentation Matters: Unlocking the potential of new technologies for innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

THOMPSON, L. Improving the Creativity of Organizational Work Groups. **Academy of Management Executive**, v. 17. n. 1, p. 96-109, 2003.

\_\_\_\_\_.; CHOI, H. S. **Creativity and Innovation in Organizational Teams**. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

TIERNEY, P. Leadership and employee creativity. Em: ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. (Eds.), **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Taylor and Francis, p. 95–123. 2008.

\_\_\_\_\_.; FARMER, S. M. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 1137–1148, 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; GRAEN, G. B. **An examination of leadership and employee creativity:The relevance of traits and relationships**. Personnel Psychology, v. 52, p. 591–620, 1999.

TRACEY, J. B.; TANNENBAUM, S. I.; KAVANAGH, M. J. Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, p. 239- 252, 1995.

TOUBIA, O. **Idea generation, creativity, and incentives**. Marketing Science, v. 25, n.5, p. 411–25, 2006.

TUULI, M. M., ROWLINSON, S. Performance Consequences of Psychological Empowerment. **Journal of Construction Engineering and Management**, 2009.

UNSWORTH, K. **Unpacking Creativity**. Academy of Management Review, v. 26, p. 289–297, 2001.

\_\_\_\_\_.; WALL, T. D.; CARTER, A. **Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?** Group and Organization Management, v. 30, p. 541-560, 2005.

UTMAN, C. H. **Performance effects of motivational state: A meta-analysis**. Personality and Social Psychology Review, v. 1, p. 170-182, 1997.

UZZI, B.; SPIRO, J. Collaboration and creativity: The small world problem. **The American Journal of Sociology**, v. 111, p. 447-504, 2005.

VAN SCOTTER, J. R. **Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment**. Human Resource Management Review, v. 10, p. 79-95, 2000.

VILAS BOAS, O. T. **Liderança Autêntica: Efeito sobre o Desempenho no Trabalho e Análise de Processos Mediadores**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.

VINCENTE, W. **What engineers know and how they know it**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1990.

VROOM, V. H. **Work and motivation**, Wiley, New York, 1964.

WALUMBWA, F. O. *et al.* **An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance.** *Personnel Psychology*, v. 63, p. 937-963, 2010.

\_\_\_\_\_. *et al.* Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, p. 89-126, 2008.

\_\_\_\_\_. *et al.* Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, p. 4-24, 2011.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors.** *The Leadership Quarterly*, v. 21, p. 901-914, 2010.

WEST, M. A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. G. **International handbook of organizational teamwork and cooperative working.** Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2003.

WESTIN, A. F. **Privacy and Freedom**, New York: Atheneum, 1967.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice.** *Personnel Review*, p. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, p. 601-617, 1991.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. **Toward a theory of organizational creativity.** *Academy of Management Review*, v. 18, p. 293-321, 1993.

YUKL, G. **Leadership in Organizations.** (7<sup>a</sup> edição). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

ZACCARO, S. J. **Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on cognitive resources and leadership by Fres E. Fiedler.** *Applied Psychology*, v. 44, p. 32-36, 1995.

\_\_\_\_\_. *et al.* Collective efficacy. Em: MADDUX, J. E. (Ed.), **Self-efficacy, adaptation, and adjustment.** New York: Plenum. p. 305-328, 1995.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.** *Academy of Management Review*, v. 27, p. 185-203, 2002.

ZHANG, X.; BARTOL, K. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological *empowerment*, intrinsic motivation, and creative process engagement: **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 682-696, 2010.

ZHOU, J. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 261–276, 1998.

\_\_\_\_\_.; GEORGE, J. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.4, p. 682-696, 2001.

\_\_\_\_\_.; SHALLEY, C. E. Research in employee creativity: A critical review and directions for future research. Em: MARTOCCHIO, J. (Ed.), **Research in personnel and human resource management**, Oxford, U.K.: Elsevier. v. 22, p. 165–217, 2003.

ZHU, W. *et al.* Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 3, n. 3, p.186-212, 2012.

## 7 Apêndice

### Apêndice A – Questionário dos Subordinados

#### Pesquisa - Ambiente nas Organizações Brasileiras

Esta é uma pesquisa que tem por objetivo fazer um levantamento de características marcantes no contexto das organizações brasileiras, bem como observar as diferenças entre elas.

Conforme esclarecido no e-mail convite da pesquisa, este questionário deve ser respondido por um gestor e alguns de seus subordinados. Isso porque, somente uma análise que considere equipes de trabalho permitirá um levantamento preciso sobre as empresas participantes.

Todavia, apesar da declaração do endereço eletrônico do participante ser necessária, os dados serão tratados como confidenciais e apenas os pesquisadores terão acesso às respostas prestadas. Os e-mails dos participantes apenas serão utilizados para o agrupamento dos dados por grupos de trabalho. Todos os dados obtidos serão agrupados por equipes e, depois, analisados em sua totalidade. Desta forma nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado.

Qualquer dúvida ao responder este questionário, favor entrar em contato pelo e-mail: [ebac@bndes.gov.br](mailto:ebac@bndes.gov.br) ou pelo telefone: (21) 2172-8941.

Por fim, peço que tentem retratar a realidade de forma fidedigna.

**Obrigada desde já pela colaboração!**

No caso de o participante da pesquisa ser gestor, será solicitado que indique até três dos membros de sua equipe para também responder ao questionário.

No caso de o participante a responder ser um membro da equipe indicado pelo gestor, pedimos que se certificar que o seu gestor responderá ao questionário lhe indicando para também respondê-lo.

Por gentileza, informar se irá responder a esta pesquisa como gestor ou subordinado:

Posição ocupada

**Pensando sobre a organização em que trabalha, responda as questões abaixo:**

1. Na empresa em que trabalho, as pessoas trocam informações e dicas úteis para melhorar o desempenho no trabalho;

2. O sistema de avaliação de desempenho da empresa associa recompensas financeiras à competência técnica dos empregados;

3. Há excelentes oportunidades de treinamento direcionadas para a melhora do desempenho dos empregados;

4. A alocação de tarefas é feita com base na área de interesse dos empregados e orientada ao crescimento pessoal;

5. Nessa empresa, as pessoas sugerem novas abordagens para resolver problemas com base nas suas experiências;

6. As tarefas envolvem tempo livre para explorar novas ideias e métodos avançados que possam gerar melhorias de performance;

7. Nessa empresa as pessoas estão abertas a novas ideias;

8. Na sua empresa, os colaboradores encorajam uns aos outros a usar novos conhecimentos e habilidades em suas atividades;

**Pensando sobre a organização em que trabalha, opine sobre as afirmações abaixo:**

1. Erros são considerados úteis para o aperfeiçoamento do processo de trabalho;

2. Depois de um erro, as pessoas analisam como corrigi-lo;

3. Após um erro ocorrer, ele é analisado detalhadamente;

4. Se algo dá errado, as pessoas dedicam tempo para pensar sobre;

5. Após cometer um erro, as pessoas buscam entender os motivos que o originaram;

6. Nessa organização, as pessoas pensam muito sobre como erros podem ser evitados;

7. Acreditamos que um erro fornece informação importante para a continuidade do trabalho;

8. Nossos erros nos direcionam para o que podemos melhorar;

9. As pessoas acham que podem aprender bastante com seus erros para dominar uma área de trabalho;

10. Quando um erro ocorre, usualmente, já se sabe como agir para corrigi-lo;

11. Se um erro ocorre, ele é corrigido imediatamente;

12. Apesar de se cometer erros, não se perde o foco no objetivo final;

13. Quando uma pessoa é incapaz de sozinha corrigir um erro, ela recorre aos seus colegas de trabalho;

14. Quando uma pessoa é incapaz de continuar seu trabalho após cometer um erro, ela pode contar com seus colegas;

15. Quando as pessoas cometem um erro, elas podem pedir orientação aos demais para saber como prosseguir;

16. Quando alguém comete um erro, ele é compartilhado com os demais para evitar que ele se repita.

**Pensando sobre o seu trabalho, responda as questões a seguir:**

1. O trabalho que eu faço tem um significado especial para mim;

2. Confio nas minhas habilidades para desempenhar o meu trabalho;

3. Tenho bastante autonomia para determinar como faço o meu trabalho;

4. O meu impacto sobre o que acontece na minha unidade de trabalho é grande;

5. Minhas atividades de trabalho me são pessoalmente importantes;

6. Estou seguro das minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho;

7. Posso decidir por conta própria como vou realizar meu trabalho;

8. Tenho bastante controle sobre o que ocorre na minha unidade de trabalho;

9. O meu trabalho tem muito valor para mim;

10. Domino todas as competências necessárias para desempenhar meu trabalho;

11. Tenho considerável independência e liberdade para realizar o meu trabalho;

12. Tenho forte influência sobre o que ocorre na minha unidade de trabalho.

**Responda as questões abaixo pensando no seu grupo de trabalho.**

**Considere a escala de 1 a 10, onde:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não se aplica de forma alguma		Se aplica pouco		Se aplica razoavelmente		Se aplica muito			Se aplica integralmente

	Escolha a sua opção
1. Meu grupo de trabalho tem confiança em si próprio;	<input type="text"/>
2. Meu grupo acredita poder tornar-se extraordinariamente bom na produção de trabalhos de alta qualidade;	<input type="text"/>
3. Meu grupo espera ser conhecido com um grupo de alto desempenho;	<input type="text"/>
4. Meu grupo sente-se capaz de solucionar qualquer problema que encontre;	<input type="text"/>
5. Meu grupo acredita que pode ser muito produtivo;	<input type="text"/>
6. Meu grupo consegue gerar muitos resultados quando se esforça para isso;	<input type="text"/>
7. Nenhuma tarefa é difícil demais para o meu grupo;	<input type="text"/>
8. Meu grupo espera ter forte influência no seu ambiente de trabalho.	<input type="text"/>

**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
1.Tenho vocabulário rico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou sempre pronto(a) e preparado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Tenho imaginação fértil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Presto atenção nos detalhes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Tenho excelentes ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
6.Realizo tarefas prontamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Entendo coisas/instruções de maneira rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Gosto das coisas em ordem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Uso palavras difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Sigo programações à risca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
11. Gasto tempo refletindo sobre as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Sou minucioso em meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sou cheio de ideais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Frequentemente esqueço de colocar os objetos nos seus lugares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Tenho dificuldade para entender ideais abstratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.Fujo de minhas responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.Não tenho interesse em ideias abstratas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.Sou bagunceiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descr eve bem	Me descreve perfeitament e
19. Não tenho uma boa imaginação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não prezo pela organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agora, pensando no seu **chefe imediato**, responda as questões abaixo:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente, se não sempre
1. Meu chefe imediato diz exatamente o que pensa;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Admite quando comete erros;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Encoraja todos a dizer o que pensam;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Fala sempre a verdade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Demonstra emoções que correspondem aos seus verdadeiros sentimentos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Age de forma coerente com os princípios que defende;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Toma decisões com base nos seus valores centrais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pede aos seus subordinados que ajam de acordo com seus próprios valores centrais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Toma decisões complexas com base em altos padrões de conduta ética;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente, se não sempre
10. Solicita visões e opiniões que divergem das suas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Busca analisar todos os dados relevantes antes de se decidir;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a uma conclusão;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Busca feedback para melhorar as suas interações com os demais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sabe com exatidão como os outros veem suas capacidades;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sabe quando é o momento de reavaliar sua posição;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mostra que compreende como cada uma das suas ações afetam aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Dados da sua empresa

Nome da Empresa:

Área em que trabalha:

### Dados da sua empresa

Sede no  
Brasil

Em outro país,  
especificar

País da sede da sua empresa

☐

**Dados da sua empresa**

Tamanho	Tipo	
	Com fins lucrativos	Sem fins lucrativos
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utilizando a Tabela CNAE 2.0 do IBGE, abaixo disposta, assinale o (s) setor (es) de atuação da sua empresa:

Para o detalhamento da tabela, favor consultar o seguinte *link*:  
[http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE\\_200@CNAE%202.0](http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, florestal, pesca e aquicultura            | <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias   |
| <input type="checkbox"/> Indústrias extrativas  | <input type="checkbox"/> Atividades profissionais, científicas e técnicas                  |
| <input type="checkbox"/> Indústrias de transformação                                      | <input type="checkbox"/> Atividades administrativas e serviços complementares              |
| <input type="checkbox"/> Eletricidade e gás   | <input type="checkbox"/> Administração pública, defesa e seguridade social                 |
| <input type="checkbox"/> Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação | <input type="checkbox"/> Educação  |
| <input type="checkbox"/> Construção   | <input type="checkbox"/> Saúde humana e serviços sociais                                   |
| <input type="checkbox"/> Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas       | <input type="checkbox"/> Artes, cultura, esporte e recreação                               |
| <input type="checkbox"/> Transporte, armazenagem e correio                                | <input type="checkbox"/> Outras atividades de serviços                                     |
| <input type="checkbox"/> Alojamento e alimentação   | <input type="checkbox"/> Serviços domésticos   |
| <input type="checkbox"/> Informação e comunicação   | <input type="checkbox"/> Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |
| <input type="checkbox"/> Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados       |  |

**Na sua opinião, a capacidade de constantemente desenvolver e implementar novos processos, produtos/ serviços é um diferencial competitivo da sua empresa?**

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Gênero**

	Feminino	Masculino
Qual o seu sexo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o sexo do seu superior imediato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Grau de Instrução:

	Nível de instrução	Completo / incompleto
Por favor, selecione	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Para que as suas respostas sejam consideradas válidas é necessário que seja indentificado nas lacunas abaixo o seu e-mail e o do seu chefe imediato. A declaração dos e-mails é necessária apenas para a identificação dos membros de uma mesma equipe.**

**Ressalta-se, novamente, que os dados serão tratados como confidenciais e que não serão divulgados parcialmente a nenhum participante da pesquisa (empresa ou respondente).**

Seu e_mail profissional	<input type="text"/>
E-mail do seu chefe imediato	<input type="text"/>

### Localização Geográfica

Estado onde trabalha	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

### Dados Básicos

**Favor preencher os campos abaixo apenas com números, caso seja necessário use decimais.**

Idade:	<input type="text"/>
Tempo na empresa em anos:	<input type="text"/>
Experiência na função que desempenha em anos:	<input type="text"/>
Tempo de subordinação ao atual chefe imediato em anos:	<input type="text"/>
Tamanho da equipe que trabalha subordinada ao seu chefe imediato:	<input type="text"/>

## Apêndice B – Questionário dos Gestores (líderes dos grupos)

### Pesquisa - Ambiente nas Organizações Brasileiras

Esta é uma pesquisa que tem por objetivo fazer um levantamento de características marcantes no contexto das organizações brasileiras, bem como observar as diferenças entre elas.

Conforme esclarecido no e-mail convite da pesquisa, este questionário deve ser respondido por um gestor e alguns de seus subordinados. Isso porque, somente uma análise que considere equipes de trabalho permitirá um levantamento preciso sobre as empresas participantes.

Todavia, apesar da declaração do endereço eletrônico do participante ser necessária, os dados serão tratados como confidenciais e apenas os pesquisadores terão acesso às respostas prestadas. Os e-mails dos participantes apenas serão utilizados para o agrupamento dos dados por grupos de trabalho. Todos os dados obtidos serão agrupados por equipes e, depois, analisados em sua totalidade. Desta forma nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado.

Qualquer dúvida ao responder este questionário, favor entrar em contato pelo e-mail: [ebac@bndes.gov.br](mailto:ebac@bndes.gov.br) ou pelo telefone: (21) 2172-8941.

Por fim, peço que tentem retratar a realidade de forma fidedigna.

**Obrigada desde já pela colaboração!**

**No caso de o participante da pesquisa ser gestor**, será solicitado que indique até três dos membros de sua equipe para também responder ao questionário.

No caso de o participante a responder ser um membro da equipe indicado pelo gestor, pedimos que se certificar que o seu gestor responderá ao questionário lhe indicando para também respondê-lo.

Por gentileza, informar se irá responder a esta pesquisa como gestor ou subordinado:

Posição ocupada

**Pensando sobre a organização em que trabalha, opine sobre as afirmações abaixo:**

1. Nós desenvolvemos produtos, serviços ou soluções aplicando novos conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos;

2. Nós somos capazes de transformar conhecimento técnico em novos produtos, serviços ou soluções;

3. Nós constantemente consideramos como melhor explorar conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos;

4. Nós regularmente combinamos novos conhecimentos ou métodos para a geração de novos produtos, serviços ou soluções;

5. Nós facilmente aplicamos novas ideias, conceitos e/ou métodos na geração de produtos serviços ou soluções;

6. Nós reconhecemos oportunidades de aplicação de novos conhecimentos e técnicas no seu trabalho;

7. Nós sabemos como viabilizar a aplicação de novos conhecimentos, ideias, conceitos e/ou métodos dentro da nossa empresa;

8. Nós somos capazes de transmitir nossa expertise para o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou soluções.

### Colaboradores

Indique o número de colaboradores imediatamente subordinados à sua liderança:

**Para que as suas respostas sejam consideradas válidas é necessário que seja indentificado nas lacunas abaixo os seus subordinados que participaram dessa pesquisa.**

**A declaração dos e-mails é necessária apenas para a identificação dos membros de uma mesma equipe. Ressalta-se, novamente, que os dados serão tratados como confidenciais e que não serão divulgados parcialmente a nenhum participante da pesquisa (empresa ou respondente).**

**Orientação: busque escolher subordinados que estão há pelo menos 1 (um) ano sob a sua gestão.**

	E-mail
Colaborador 1	<input type="text"/>
Colaborador 2	<input type="text"/>
Colaborador 3	<input type="text"/>

**Para cada um dos subordinados selecionados, favor encaminhar o e-mail convite da pesquisa com o [link](#) deste questionário.**

**Para cada um dos subordinados selecionados, dê a sua opinião considerando as seguintes afirmações.**

**Caso seja preciso, utilize a barra de rolagem horizontal localizada na parte inferior da questão.**

1. Sugere novos caminhos para atingir metas ou objetivos;

2. Aparece com novas e práticas ideias para melhorar o desempenho;

3. Sugere novos caminhos para melhorar a qualidade;

4. Promove e defende ideias para os outros;
5. Mostra criatividade no trabalho quando tem oportunidade;
6. Desenvolve planos e cronogramas adequados para implementar novas ideias;
7. Tem ideias novas ou inovadoras;
8. Aparece com soluções criativas para os problemas.


**Para cada um dos subordinados selecionados, dê a sua opinião considerando as seguintes afirmações.**

**Caso seja preciso, utilize a barra de rolagem horizontal localizada na parte inferior da questão.**

1. Demonstra desempenho superior na execução de suas funções;
2. Cumpre integralmente as responsabilidades especificadas na descrição de seu cargo;
3. Executa muito bem as tarefas que são esperadas dele;
4. Negligencia aspectos do trabalho que são de realização obrigatória;
5. Engaja-se com empenho nas atividades que afetam diretamente seu desempenho;
6. Atende totalmente aos requisitos de desempenho formais exigidos pelo trabalho;
7. Não consegue executar tarefas essenciais.


**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
1. Tenho vocabulário rico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou sempre pronto(a) e preparado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me sinto relaxado(a) na maior parte do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Estou sempre em evidência nas interações sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
5. Sinto pouca preocupação com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tenho imaginação fértil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Presto atenção nos detalhes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Raramente me sinto bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Não falo muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me interesso pelas pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tenho excelentes ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Realizo as tarefas prontamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
13. Me perturbo facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sinto-me confortável com pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ofendo as pessoas com facilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Entendo coisas/instruções de maneira rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Gosto das coisas em ordem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Me preocupo com as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sou reservado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
20. Tenho simpatia pelos sentimentos alheios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Uso palavras difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Sigo programações à risca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Frequentemente me sinto bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Início conversas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Não me interesso pelos problemas alheios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
26. Gasto tempo refletindo sobre as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Sou minucioso em meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Mudo de humor constantemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Falo pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Tenho coração mole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Sou cheio de ideais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Frequentemente esqueço de colocar os objetos nos seus lugares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Me aborreço facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
34. Falo com várias pessoas diferentes nas festas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Não me interessa realmente pelos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Tenho dificuldade para entender ideais abstratas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Fujo de minhas responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Fico facilmente irritado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Use a escala apresentada para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Descreva, de forma honesta, como você se vê em comparação com outras pessoas do mesmo gênero e idade.**

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
39. Não gosto de chamar a atenção para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Dedico tempo aos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Não tenho interesse em ideias abstratas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Sou bagunceiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Raramente fico deprimido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Não me importo em ser o centro das atenções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Sinto as emoções alheias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Não tenho uma boa imaginação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Não prezo pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Absolutamente não me descreve	Me descreve mal	Me descreve parcialmente	Me descreve bem	Me descreve perfeitamente
48. Rapidamente mudo de um estado de humor para outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Fico mais quieto entre estranhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Deixo as pessoas à vontade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Dados da empresa

Empresa:

Área em que trabalha:

Cargo:


### Dados da sua empresa

Sede no  
Brasil

Em outro país,  
especificar

País da sede da sua empresa

☐


### Dados da sua empresa

Tamanho

Tipo

Com fins  
lucrativos

Sem fins  
lucrativos

☐
☐

Utilizando a Tabela CNAE 2.0 do IBGE, abaixo disposta, assinale o (s) setor (es) de atuação da sua empresa:

Para o detalhamento da tabela, favor consultar o seguinte *link*:

[http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE%202.0](http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, florestal, pesca e aquicultura | <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias                              |
| <input type="checkbox"/> Indústrias extrativas                                 | <input type="checkbox"/> Atividades profissionais, científicas e técnicas     |
| <input type="checkbox"/> Indústrias de transformação                           | <input type="checkbox"/> Atividades administrativas e serviços complementares |
| <input type="checkbox"/> Eletricidade e gás                                    | <input type="checkbox"/> Administração pública, defesa e seguridade social    |

- ☐ Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
 ☐ Educação
- ☐ Construção
 ☐ Saúde humana e serviços sociais
- ☐ Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas
 ☐ Artes, cultura, esporte e recreação
- ☐ Transporte, armazenagem e correio
 ☐ Outras atividades de serviços
- ☐ Alojamento e alimentação
 ☐ Serviços domésticos
- ☐ Informação e comunicação
 ☐ Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
- ☐ Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados

**Na sua opinião, a capacidade de constantemente desenvolver e implementar novos processos, produtos/ serviços é um fator competitivo significativo da sua empresa?**

Discordo totalmente

☐

Discordo parcialmente

☐

Neutro

☐

Concordo parcialmente

☐

Concordo totalmente

☐

Feminino

Masculino

Qual o seu sexo?

☐
☐

**Grau de Instrução:**

Nível de instrução

Completo /  
incompleto

Por favor,  
selecione



**Dados Básicos**

**Favor preencher os campos abaixo apenas com números, caso seja necessário use decimais.**

Idade:

Tempo na empresa em anos:

Experiência na função que  
desempenha em anos: